

## INTRODUCTION

La république du Cameroun est un pays d'Afrique centrale délimité par le Nigeria et l'Océan atlantique à l'ouest, la Guinée équatoriale, le Gabon et la République du Congo au sud, la République Centrafricaine et le Tchad à l'est. Par sa superficie qui est de 475442 kilomètres carré celui-ci possède 320 kilomètres de cotes et une population de 18467692 habitants. Ce pays est subdivisé administrativement en 10 régions qui se décomposent comme suit : Yaoundé, Douala, Buea, Bafoussam, Bertoua, Bamenda, Ebolawa, N'gaoundéré, Maroua, Garoua.

Le Cameroun fait parti intégrante de plusieurs organismes internationaux et régionaux à l'instar de l'Union monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) qui compte en son sein 6 pays : Gabon, République centrafricaine, Tchad, République du Congo, Guinée-Equatoriale

Cette union qui pratique in vitro une politique de libre-échange et ayant en leur sein une monnaie unique le Franc CFA, utilise un tarif extérieur commun et défend les intérêts communs de la sous région.

Le Cameroun est ouvert au commerce international, il est membre du Commonwealth, de la Zone Franc CFA et de l'Agoa. La part de son commerce extérieur par rapport à son PIB est d'environ 50%; l'Union Européenne est le premier partenaire commercial du Cameroun représentant plus de 50% des échanges hors pétrole, ces principaux clients étant: l'Espagne, l'Italie et la France. Mais depuis quelques années l'Asie orientale notamment la Chine, le Japon, l'Inde et la Thaïlande renforcent ses liens commerciaux avec lui.

Cependant vaste plate forme logistique et industrielle au service des entreprises et activités maritimes, le port est souvent le premier pôle économique d'une région. De ce fait, le port de Douala assure près de 95% du trafic portuaire national et se positionne ainsi comme l'un des principaux ports d'Afrique centrale et dessert les pays limitrophes tels que le Tchad, la RCA (République Centrafricaine) et le nord du Congo; le port permet ainsi d'exporter les ressources dont il dispose, ces ressources étant d'ordre naturel agricole, forestier et minier à savoir : Banane, bauxite, Café ,gaz naturel, Coton, houille blanche, bois, cobalt, pétrole, nickel , fer...

De plus, son PIB d'environ 42.750 Milliards de dollars représentant la moitié de celui de la CEMAC lui confère une place importante au niveau régional. Ce qui nous permet ainsi de dire que le Cameroun conserve trois atouts : une production agroalimentaire autosuffisante à 95%, une industrie de bois et d'hydrocarbure performante et une production assise sur une importante réserve de bauxite.

Le Cameroun est un havre de paix doté d'un régime politique démocratique, celui-ci pratique une politique économique libérale, ce qui lui permet d'attirer les investisseurs et de promouvoir ainsi une libéralisation d'entreprise privée. Pris dans l'engrenage du sous développement, celui-ci se donne les moyens de pouvoir en sortir ceci en améliorant la production et en adaptant les produits afin de les rendre plus compétitifs à l'international.

Cependant, on ne peut parler d'internationalisation des produits sans pour autant parler de transport car c'est par le biais du transport que les marchandises s'acheminent du fournisseur vers le consommateur final. Par conséquent, pour un pays qui veut être compétitif à l'international, il faut développer son réseau de transport ; des trois modes de transport, le maritime est le mode de transport par excellence car il se distingue des autres moyens de transport de par sa capacité de chargement, son offre de services et des navires de plus en plus grands qui offrent des possibilités de transporter de grosses quantités de marchandises et de personnes en un seul voyage ; représentant ainsi 90% du trafic mondial il devrait être pris en considération. Ainsi, le déplacement de la marchandise, objet du transport n'est possible que si elle est présentée, chargée au port d'embarquement et déchargée au port de débarquement. Ces opérations, complexes dans leurs exécutions ne peut être possible que par la mise en place d'un réseau portuaire adéquat et disponible.

Si le traité de Versailles du 28 juin 1919 reconnaît à toute puissance alliée ou associée qui n'a pas de façades maritime le droit de battre pavillon sur toutes les mers et océans c'est compte tenu de son importance économique que le transport maritime assure à une nation. De ce fait les pays côtiers assurent une fonction vitale de communication et de développement pour leurs voisins enclavés, c'est pourquoi la plupart des Etats de l'Afrique en général et le Cameroun en particulier considèrent le transport maritime comme une industrie stratégique du développement de l'économie nationale. C'est pour cette raison que les activités liées au transport maritime sont un maillon essentiel dans l'économie du Cameroun car à travers les capacités importées et exportées au port de Douala celle-ci représente ainsi 25% des recettes budgétaires de l'Etat.

Le port de Douala comme la plupart des ports africains est sujettes à plusieurs problèmes qui l'empêchent de pouvoir fournir à 100% les résultats attendus. Principale porte d'entrée et de

sorties des marchandises, celui-ci présente depuis des années de multiples dysfonctionnement qui pose le problème de son efficacité, mais aussi et plus généralement celui du mode opératoire de l'ensemble du système portuaire camerounais.

Les mers et océans sont des espaces de communication pour les hommes et les marchandises ; ils ne séparent donc pas les continents mais les unissent par le biais des routes maritimes (Kaplan 2007) du fait de la discordance de localisation entre les producteurs de matières premières de produits énergétiques des moyens de productions primaires et les consommateurs de système de transport en général et en particulier le transport maritime qui revêt une importance capitale. Le transport maritime est donc l'un des facteurs fondamentaux pour la vie économique d'une ville d'une région voir un pays.

Ainsi, avec le développement du commerce international et les bouleversements économiques observés dans le monde ceci obligent dont les pays à opérer des restructurations portuaires. C'est dans cette optique que de gros investissements ont été consacrés dans ce système de transport et à travers le port par les volontés politiques Camerounaises afin de pouvoir contribuer au développement et à l'aménagement du territoire national.

De façon spécifique notre étude vise à montrer l'impact des infrastructures, équipements et des services offerts au port de Douala, de mettre en évidence les problèmes et la dynamique du port afin d'appréhender une quelconque amélioration de son système portuaire et du transport maritime au Cameroun.

Il sera donc question dans un premier temps d'analyser les infrastructures et le trafic au port de Douala, de faire ressortir les atouts et les limites de son système portuaire à travers un diagnostic et ensuite d'échoir sur l'organisation de la logistique au sein de son enceinte portuaire.

## PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

### 1. Le cadre théorique

#### 1.1. Problématique

La complexité, la diversité et la complémentarité des problèmes liés au transport, le développement accéléré des échanges, le développement des nouvelles techniques d'exploitation du transport maritime font ressortir l'absolue nécessité de la maîtrise de l'environnement économique du transport et de la compréhension de tous les segments de la chaîne des transports

Le port de Douala sert de pôle pour le transit du trafic des pays limitrophes (Tchad, République Centrafricaine, Nord du Congo) ,des ressources minières et des matières premières dont dispose le Cameroun permettent d'assurer un trafic de 16 millions de tonnes mais , force est de constater que malgré la diversification du trafic et les différentes stratégies mises en place au port de Douala, ce trafic a du mal à atteindre les 20 millions de tonnes .Celui ci étant donc caractérisé par une évolution irrégulière (en dents de scie). Le constat est ainsi fait que le port de Douala principale porte d'entrée et de sortie des marchandises, présentait depuis des années de multiples dysfonctionnements qui posent le problème de son efficacité, mais aussi et plus généralement celui du mode opératoire de l'ensemble du système portuaire camerounais.

Le problème principal qui se dégage de cette analyse est le suivant : pourquoi le trafic stagne t'il malgré les plans stratégiques mis en place et la diversification des produits d'exportation ?

Cette préoccupation générale conduit aux préoccupations ci-dessus :

Quel est l'impact du port de Douala pour l'économie camerounaise ? Quels stratégies à adopter visant à améliorer les capacités de ce port ?

#### 1.1.2 Clarification des concepts

La clarification des concepts est nécessaire dans une étude de recherche car elle permet de mieux comprendre le sujet ; d'où la définition des concepts suivants :

**Le port** :est un espace aménagé comprenant un plan d'eau et des installations terrestres qui ont pour but de permettre l'accostage des navires de mer, leur chargement et déchargement ,la réception ,le stockage et l'évacuation des marchandises.

**Système portuaire** : c'est l'ensemble des services affiliés aux ports qui englobent toutes les activités qui sont affiliées à la réception des navires, de leur chargement et déchargement, du stockage des marchandises, des moyens de transport terrestre pour l'évacuation des marchandises et des formalités administratives y afférentes.

**Amélioration**: changement afin de pouvoir mieux faire

### **1.1.3 Objectif général**

L'objectif principal rattaché à notre étude est de contribuer à une meilleure connaissance de la compétitivité et de la rentabilité de ce port.

### **1.1.4 Objectifs spécifiques**

Faire ressortir les problèmes qui entravent le port de Douala

Montrer l'impact des infrastructures actuelles du port par rapport à sa rentabilité

### **1.1.5 Hypothèses**

Les équipements et les infrastructures du port l'empêchent d'accroître ses rendements

Les contraintes physiques dues à son positionnement géographique sont un frein à son dynamisme.

## **1.2 La Méthodologie**

pallier aux maux qui minent le port de douala est la tache qui nous incombera ;ceci ne pourra se faire sans des études visant à accroître non seulement la capacité du port mais aussi sa rentabilité afin qu'elle puisse mieux jouer sa partition à travers une compétitivité hors paire non seulement sur le plan régional mais aussi international.par ailleurs nous ne pourrions

appréhender sans pour autant faire ressortir ,son fonctionnement et ses infrastructures mais aussi ses atouts et ses faiblesses.

### **1.2.1 Les techniques d'analyse des données ou mesures**

Pour acquérir les informations plusieurs méthodes et techniques ont été utilisées. Nous avons eu à exploiter des documents à travers une recherche documentaire au niveau de la bibliothèque du Cosec à travers des ouvrages et brochures ;à lire des magazines (jeune Afrique ), les rapports d'activités des institutions spécialisées (institut de statistiques du Cameroun ,annuaire du CNCC et de l'APN) ,des revues de presses et de communication et internet.il a été permis à travers ses structures de consulter et de faire l'état des lieux d'une documentation qui a été d'un apport appréciable et la rédaction de notre mémoire.

### **1.2.2 Difficultés rencontrées**

Les difficultés que nous avons eu à rencontrées sont de plusieurs ordre :

Nous avons d'abord le manque d'informations et de données statistiques des deux dernières années au niveau en ce qui concernent le trafic au PAD ,le manque d'informations sur le nombre exacte et la liste des différents entreprises installées sur le domaine portuaire et la difficulté à avoir accès aux différents terminaux qui composent le port.

La volonté qui nous animait dont le but était à la réalisation de ce mémoire fut plus forte malgré tous ses difficultés ce qui nous a permis ainsi de mener à terme ce projet.

## DEUXIEME PARTIE : LE PORT AUTONOME DE DOUALA

### CHAP 1: structure et activités au port de Douala

Le constat est ainsi fait que le port de Douala, principale porte d'entrée et de sortie des marchandises présentaient depuis des années de multiples dysfonctionnements qui posaient le problème de son efficacité mais aussi et plus généralement celui du mode opératoire même de l'ensemble du système portuaire camerounais.

#### SECTION 1 : analyse des infrastructures et du trafic au port de Douala.

##### I. Présentations et installations au PAD

##### 1. Présentation du PAD

##### **1.1 Historique**

Les premiers aménagements du port de douala auraient été entrepris en 1881 par la firme allemande Woerman Line suite à un accord avec les rois DOUALA ; il faut signaler que jusque là les compagnies européennes commerçaient à partir des bateaux pontons amarrés au milieu du fleuve.

Au départ, le port est en fait un simple terre-plein construit au niveau du village Akwa. la construction d'un véritable quai en béton sera entrepris à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par les Allemands sous l'autorité du gouverneur Jesko Von Puttkamer. les Allemands entendaient faire de ce port l'un des plus modernes de la cote occidentale de l'Afrique car ils jugeaient que l'absence de barre lui donnait un atout déterminant. C'est dans la zone portuaire que vont naitre les premières industries du pays.

Lors de l'indépendance de Cameroun, le port est transféré à l'office national des ports du Cameroun (ONPC) .le port autonome de Douala, sous la forme juridique de 1999 est né de la loi n° 98/021 du 24 décembre 1998, qui porte organisation du domaine portuaire national.

Le PAD est ainsi issu de l'ONPC en plusieurs entités, les ports autonomes d'une part qui opèrent les ports Camerounais et l'autorité portuaire (APN) d'autre part dont la mission générale est la coordination des activités portuaires dans le cadre d'un développement cohérent et équilibré des différents ports en fonction des spécificités de leurs trafics et des potentialités des zones qu'ils desservent chacun

- La loi n°98/021 du 24 décembre 1998 est l'aboutissement de cette réforme qui définit les nouveaux contours du secteur portuaire ainsi qu'il suit :
- La naissance d'une Autorité Portuaire Nationale (A.P.N) ; chargée de l'élaboration, du contrôle de l'application des normes de sécurité, et de police portuaire nationale ;
- La création de quatre Ports Autonomes (Kribi, Limbe, Garoua et Douala), chacun ayant des prérogatives de gestion et de promotion dans leurs circonscriptions respectives ;
- La création des comités consultatifs d'orientation.

Selon le décret n°99/130 du 15 juin 1999, le Port Autonome de Douala connu sur le sigle P.A.D est une institution parapublique dotée d'une personnalité juridique et jouissant d'une autonomie financière. Stratégiquement situé au point de croisement des principales routes maritimes, le P.A.D joue un rôle principal dans l'économie du Cameroun et celle de la sous région Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (C.E.M.A.C).

De ce qui précède, nous avons pu identifier les circonstances qui ont conduit à la création de l'actuel P.A.D.

## **1.2 Situation du secteur**

Le port Autonome de Douala société à capital public, dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière est créée par le décret d'application (N°99/130 du 15 Juin 1999) de la loi cadre N°98/021 qui définit la réforme portuaire.

Situé au cœur du golfe de Guinée il est relié par la mer par un chenal de 50 km, cette position géographique permet de jouer un rôle essentiel pour l'économie des

pays de l'hinterland. (Nigeria, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad, République Centrafricaine) ; celui-ci a pour mission d'accueillir les navires, de fournir la logistique multimodal et de promouvoir les activités portuaires

### **1.3 Missions assignées au PAD**

Le Port Autonome de Douala contribue à l'activité économique en assurant la gestion, le marketing et la promotion de cette institution dont le domaine couvre une superficie de 1000 ha. De façon spécifique, le P.A.D assure les missions suivantes :

#### **1.3.1 Missions régaliennes :**

Il s'agit ici de :

- La sécurité des navires (balisage, dispositif d'aide à la navigation) ;
- La sécurité des biens et des personnes dans l'enceinte portuaire ;
- Service de signalisation maritime ;
- La défense nationale.

#### **1.3.2 Gestion du patrimoine**

- Le Port Autonome de Douala s'occupe de la gestion :
- Du patrimoine immobilier du Port ;
- Du contrôle de la concession, des conventions d'occupation du domaine portuaire ;
- De la maintenance du patrimoine ;
- De la planification et de la réalisation des investissements.

#### **1.3.3 Missions commerciales**

- S'agissant des activités commerciales, naguère exercées par l'ex O.N.P.C, le P.A.D les concède au secteur privé à l'intérieur de la circonscription portuaire. Ce sont : l'entrepotage, l'acconage, la manutention, la consignation, le remorquage, le stockage, etc. Les modalités et les conditions de transfert et de

concession au secteur privé de ces activités sont fixés par les conventions spécifiques dans le respect des textes en vigueur, le P.A.D devant s'assurer du respect des règles de transparence, de concurrence et de compétitivité dans l'exercice des dites activités. A cet effet, le P.A.D publie trimestriellement un tableau de suivi des délais, coûts et performances.

- On ne saurait parler des missions assignées au P.A.D sans mentionner ses ressources d'exploitation.

#### **1.4 Ressources d'exploitation**

Pour atteindre les objectifs fixés, toute institution a besoin des moyens humains, matériels et financiers.

##### **a) Ressources humaines**

Pour ce qui est du volet de la gestion des ressources humaine au sein de l'entreprise, le personnel du P.A.D est reparti par catégorie socioprofessionnelle comme le présente le tableau ci-dessous

**Tableau 1 : Répartition du personnel par catégorie socio professionnelle :**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Cadres</b>	180	20%
<b>Agents de maîtrise</b>	281	31%
<b>Agents d'exécution</b>	450	49%
<b>Total</b>	911	100%

### Répartition du personnel par genre

Sexes	Effectifs	Pourcentages
Femmes	221	23%
Hommes	700	77%
Total	911	100%

### b) Moyens matériels

Sous le contrôle de la direction de la logistique, l'ensemble du matériel du P.A.D est constitué :

- De Biens meubles (containers, baliseurs, chalands, remorqueurs) ;
- D'Engins flottants (remorqueurs, dragues, pilotins) ;
- D'Engins terrestres ;
- De Biens immobiliers constitués de bâtiments, la salle de cérémonies.

### c) Dispositions financières

Les ressources financières du P.A.D sont des deniers publics qui proviennent de plusieurs sources telles que :

La taxe sur les navires qui regroupe : la taxe de pilotage, la taxe de remorquage, le déplacement des pilotes des navires.

La location du domaine portuaire qui comprend : les terrains nus ou aménagés, les magasins, les immeubles ;

Les divers qui comportent : la taxe d'accès, le produit de l'usine à la glace, les recettes du club house, les interventions des marins pompiers, un abonnement du club P.A.D (Law tennis, tennis de table, natation etc..).

Le budget du P.A.D prévoit et autorise les recettes et les dépenses dont il détermine la nature et le montant ; de même, il est approuvé par le conseil d'administration avant le début de l'exercice.

## **1.5 Structure du PAD**

La structure du PAD est subdivisée en division administrative et financière comme suit :

### **1.5.1 La Direction des Affaires administratives et financières**

Elle comprend quatre départements à savoir :

- Un Département des Affaires administratives ;
- Un Département des Finances ;
- Un Département de la Comptabilité ;
- Un Département des Affaires juridiques.

### **1.5.2 Direction du développement et de l'informatique**

Elle comprend deux départements :

- Département développement ;
- Département application informatique.

### **1.5.3 Direction commerciale et de l'exploitation**

Elle comprend trois départements :

- Département prospectif et gestion domaniale ;
- Département des opérations commerciales ;

- Département des opérations portuaires.

#### **1.5.4 Direction technique**

Elle est divisée en deux départements :

- Département des travaux terrestres ;
- Département des travaux maritimes.

#### **1.5.5 Capitainerie**

Elle est découpée en deux départements :

Département navigation ;

Département contrôle, sécurité portuaire et pollution.

#### **1.5.6 Audit Interne**

Il est composé des auditeurs seniors et juniors.

#### **1.5.7 Contrôle de gestion**

Il comprend trois services :

Service contrôle engagements ;

Service étude et qualité ;

Service analyse budgétaire.

Ces différentes directions et départements qui structurent l'entreprise nécessitent un fonctionnement efficace.

### **1.6 Organisation du PAD**

Les organes d'administrations sont au nombre de trois :

### **1.6.1 Le conseil d'administration (CA)**

Le conseil d'administration du port autonome de Douala est ainsi composé : d'un président : qui détient une personnalité nommée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et des membres :

Un représentant du ministre chargé des affaires portuaires

Un représentant du ministre chargé des finances

Un représentant du ministre chargé de l'aménagement du territoire

Un représentant du ministre chargé du développement industriel et commercial

Un représentant de l'autorité portuaire nationale (APN)

Un représentant de la communauté urbaine de Douala

Un représentant des acconiers

Un représentant des armateurs

Un représentant des chargeurs

Un représentant des transitaires

Un représentant de la chambre de commerce, d'industrie et des Mines

Un représentant du personnel

Le conseil d'administration a pour mission :

- D'exécuter un contrôle permanent sur l'ensemble de la gestion du P.A.D ;

D'approuver sur proposition du directeur général, l'organisation interne ainsi que la grille des rémunérations et des avantages professionnels.

### **1.6.2 L'Assemblée Générale (AG)**

Elle est constituée de cinq représentants du domaine portuaire, cinq représentants des administrations publiques et du président du conseil d'administration (PCA).

Sa mission est de nommer le conseil (CA) et d'assurer le bon fonctionnement de toutes les activités du port. C'est elle qui est également chargée de convoquer les réunions du conseil d'administration.

### **1.6.3 La Direction Générale (DG)**

Elle est composée d'un directeur général (DG), d'un directeur général adjoint (DGA), des conseillers techniques (CT), des attachés de direction, de la cellule de communication, de la représentation du P.A.D à Yaoundé, du service central du courrier, tous nommés par décret présidentiel, sur proposition du conseil d'administration.

La direction générale a pour mission :

- De gérer et d'appliquer la politique générale de l'entreprise, sous la supervision du conseil d'administration à qui elle rend compte ;
- De valider le budget dont il est le principal ordonnateur ;
- De gérer le domaine public portuaire et d'assurer la sécurité de l'exploitation ;
- D'assurer la direction technique et administrative.

#### **1.6.3.1 Les directions opérationnelles (DO)**

Les directions opérationnelles dirigées par des « Directeurs » sont chargées, sous l'autorité du Directeur Général d'assurer le pilotage des activités relevant des missions statutaires du P.A.D, chacune dans le domaine dont la compétence lui est attribuées. Ces directions sont réparties en huit groupes parmi lesquelles la direction des affaires administratives et financières (DAAF) a été définie ci-dessus.

#### **1.6.3.2 La Direction des affaires administratives et financières**

Elle comprend quatre départements à savoir :

- un Département des affaires administratives ;
- un Département des Finances ;
- un Département de la comptabilité ;

- un Département des Affaires Juridiques.

#### **1.6.3.2 Direction des ressources Humaines**

Elle comprend trois départements :

- Département médico-social ;
- Département gestion du personnel ;
- Département formation et activités récréatives.

#### **1.6.3.3 Direction du développement et de l'informatique**

Elle comprend deux départements :

- Département développement ;
- Département application informatique.

#### **1.6.3.4 Direction commerciale et de l'exploitation**

Elle comprend trois départements :

- Département prospectif et gestion domaniale ;
- Département des opérations commerciales ;
- Département des opérations portuaires.

#### **1.6.3.5 Direction technique**

Elle est divisée en deux départements :

- Département des travaux terrestres ;
- Département des travaux maritimes.

#### **1.6.3.6 Capitainerie**

Elle est découpée en deux départements :

Département navigation ;

Département contrôle, sécurité portuaire et pollution.

#### **1.6.3.7 Audit Interne**

Il est composé des auditeurs seniors et juniors.

#### **1.6.3.8 Contrôle de gestion**

Il comprend trois services à savoir :

Service contrôle des engagements ;

Service étude et qualité ;

Service analyse budgétaire.

Ces différentes directions et départements qui structurent l'entreprise nécessitent un fonctionnement efficace.

### **1.7 La Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF)**

Le DAAF a pour rôle, dans le respect des lois et règlements, l'organisation des activités liées à l'administration des moyens matériels et financiers de l'entreprise.

A ce titre, elle est chargée :

- de la gestion des ressources financières de l'entreprise ;
- de la garde, la conservation et la sécurisation des fonds et des papiers de valeurs ;
- du respect des engagements comptables et financiers pris par le P.A.D tant auprès des partenaires privés ou publics, nationaux ou internationaux ;

- de l'arrêt des comptes et de la certification de l'exactitude des écritures en liaison avec le contrôle de gestion, l'Audit et les experts financiers mandatés ;
- de l'application des lois et règlements comptables en vigueur ;
- du paiement de toutes les dépenses ordonnées par le Directeur Général dans les conditions prévues par les lois et les règlements ;
- du recouvrement des recettes pour l'ensemble des opérations commerciales ;
- du respect de l'équilibre financier du P.A.D ;
- des relations avec les Banques et les Institutions Financières.
- de la gestion des polices d'assurance, la garde, la conservation et l'affectation des biens meubles et immeubles du P.A.D ;
- de la conservation des archives comptables ;
- de la gestion des affaires juridiques et contentieuses ;
- de la gestion des marchés et contrats engageants le P.A.D ;
- du ravitaillement de l'ensemble des services par l'acquisition et la mise à disposition de tous les services, des biens dont ils ont besoin pour fonctionner ;
- de la comptabilité analytique ;
- de la protection du patrimoine ;
- de la gestion des parcs automobiles, génie civil, engins flottants et installations techniques.

Placée sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Affaires Administratives et Financières comprend :

Un Secrétariat de Direction ;

Un Département des Finances ;

Un Département de la comptabilité ;

Un Département des Affaires Juridiques.

Le Directeur des Affaires Administratives et Financières est l'Agent Comptable du Port Autonome de Douala.

Comme l'y autorise la loi, le PAD met en concession au profit d'entreprises du secteur privé suivant des cahiers de charge et après des appels d'offres, certaines activités industrielles et commerciales, le dragage, la manutention, la gestion du terminal à conteneurs. ...

Depuis 1999, le comité consultatif d'orientation du Port Autonome de Douala contribue activement par ses avis à l'amélioration de la compétitivité de la place portuaire.

## **2. Installations existantes au Port Autonome de Douala**

Le port de Douala est la principale voie maritime du Cameroun qui draine 95% du trafic portuaire. Il est relié à la mer par un chenal de 50km entièrement balisé. Le port de Douala est une plate forme de distribution qui offre de manière générale les possibilités suivantes :

- Une capacité d'accueil du trafic de 7,5 millions de, avec une possibilité d'extension à 12 millions de tonnes moyennant quelques aménagements
- Une capacité de stockage de 11 millions de tonnes
- Une réserve foncière de 1000 ha dont 500 sont aménagés,
- 20 km de dessertes routières bitumées, entièrement renouvelées,
- 25km de voies ferrées,
- 13 magasins banalisés,
- 02 zones d'entreposage longue durée,
- 01 espace de 20 ha aménagés pour le traitement des trafics des pays sans littoral de la zone Cematic,
- Diverses installations pour le traitement des trafics spécialisés (conteneurs, pêche, pétrole, bois, fruits, etc.)

Deux darses dont une pour le bois et l'autre pour la pêche .vingt (20) postes à quai dont :

- 02 postes spécialisés ALUCAM (alumine) et CIMENCAM (clinker),
- 01poste fruitier,
- 01poste céréaliier,
- 03 postes à conteneurs et RO/RO fondé à -11m,
- 01 Duc d'albe pétrolier,
- 01 pote gazier,
- 01poste provisoire de réparation navale,
- 10 postes généraux cargo (conventionnel).

## Carte de la plate forme portuaire de Douala



Source : PAD

Afin d'améliorer les conditions d'exploitation, l'espace a été scindé en terminaux situés de part et d'autre du fleuve Wouri. On y dénote

### a. Le terminal Aval

Il englobe 35 ha de terrain viabilisés et 575m de linéaire de quai fondé à -5,50m réservé à l'activité pétrolière.

A celle-ci c'est greffé le cabotage sous régional et une partie de la flotte de pêche

### b. Le terminal Bois

Le bois est l'un des principaux produit d'exportation, son terminal offre une capacité de 2000000 de tonnes /an.

Le traitement de ce trafic est organisé autour d'une darse avec les facilités suivantes :

- 20 ha de plan d'eau
- 30 ha de parc de commercialisation
- 150m de quai de chargement de bois non flottable

#### c. Le terminal Fruits

Le trafic est constitué essentiellement de l'exportation de la banane et des ananas. Il comprend :

- 200 mètres de quai fondé à -11mètres et un hangar de 6500m<sup>2</sup>
- Des équipements de manutention de fruits

#### d. Le terminal Divers

Il comprend dix postes conventionnels (Général Cargo) d'environ 200 mètres chacun. A ce poste correspond 13 magasins de stockage.

#### e. Le terminal Port de Pêche

Sur ce terminal, se déroule toutes les activités liées à la pêche.les installations affectées à ce trafic sont bâties autour d'une darse comprenant :

- 600m de linéaire de quai fondé initialement à -5m50
- Un hall à marée de 3500 m<sup>2</sup>
- Un entrepôt frigorifique de 4500 m<sup>2</sup>
- Une usine à glace de 150 tonnes/ jour de capacité

#### f. Le terminal Amont

Ici se trouve la logistique pétrolière et la réparation navale.

- L'activité portuaire en amont occupe 50 hectares de terrain viabilisée et 350 m de linéaire de quai fondé à -6m

- La réparation navale s'effectue autour des installations qui comprennent :
  - Quatre docks flottants de 500 t ,100t, 3000t et 10000tonnes de capacité de levage
  - Un atelier équipé de diverses machines
  - Un linéaire de quai de 350 m pour les réparations à flot

g. Le terminal à conteneurs

Les équipements aménagés pour recevoir ce trafic comprennent :

- 500m de linéaire de quai fondé à -11m
- Deux rampes pour le trafic RO /RO
- Deux ducs d'albe
- Un magasin d'emportage et de dépotage
- 20 ha de terre –plein dont un espace destiné aux véhicules importés
- Deux portiques de quai
- 

On mentionnera ici que la modernisation du terminal à conteneurs est le plus important chantier d'investissement conduit au port de Douala depuis la fin des travaux d'extension en 1880. Les principales articulations de ce projet ont aboutis à l'acquisition de deux (02) portiques de quai y compris la formation du personnel de maintenance et de conduite, à la construction des superstructures et la réhabilitation des aires de stockage et de circulation. Celui ci à permis ainsi au port de Douala d'effectuer un saut technologique majeur et rejoint la famille des ports modernisés performants fournissant ainsi à l'économie camerounaise des opportunités régionales et mondiale

h. Le terminal A

Celui comprend :

- Une capacité d'accueil de 2000 TEU environ
- Une superficie 08 ha avec possibilité d'extension sur le poste 14 (4ha)
- Une bande bord à quai de 45 mètres de largeur
- Un portique de quai de 30,5 tonnes pouvant circuler sur une voie de 391m de longueur

- Une partie du magasin –empotage et dépotage de 4250 mètres carré

i. Le terminal B

- Capacité de 2000 TEU environ
- Superficie
- 1 portique de quai de type port panamax de 30.5 tonnes pouvant circuler sur une voie de 200mètres de long
- Un magasin parapluie de 600 m2 pour trafic sensible

On ne pourrait parler d'échanges sans pour autant parler de transport maritime car, l'importance du transport maritime dans les échanges est en effet indéniable car bien avant l'invention de l'écriture, l'humanité a cherché la voie maritime pour ses échanges par le biais des navires qui sont les plus puissants des moyens de transport aux avantages considérables du aux économies d'échelle. En effet la mer a toujours permis et favorisé les mouvements de marchandises en grande quantité et sur de longues distances et les transports maritimes constituent de ce fait un moyen de communication fiable, économique de toute nation dans le monde. C'est alors une nécessité vitale donnant lieu à la perpétuelle conquête d'une domination des mers à cause de la valeur et le poids des échanges des biens et personnes par voie maritime.

## **II. échanges potentiel au PAD**

### **1. Les intervenants du transport maritime**

Le transport maritime nécessite des intervenants spécifiques qui ont comme mission principale d'établir une liaison entre les transporteurs (offre) et les chargeurs (demande). Ces intermédiaires appelés auxiliaires ont des fonctions très variées et liées. Il s'agit entre autre de :

## 1.1 le transitaire

Il est l'intermédiaire entre le chargeur et le consignataire du navire, ou bien le représentant du chargeur dans le transport maritime de marchandises, c'est un mandataire ou un commissionnaire. S'il est mandataire, le transitaire est tenu d'exécuter les ordres reçus sans initiatives de sa part, pour cela il n'est responsable que de ses fautes personnelles. Lorsqu'il est commissionnaire, le transitaire agit en son nom et pour le compte de son client. Le transitaire a un rôle vis-à-vis de son client et sa marchandise qui consiste à :

- informer et conseiller le client sur l'organisation du transport
  
- le renseigner sur les formalités de douanes
  
- réceptionner la marchandise

## 1.2 le consignataire

Le consignataire joue un rôle prépondérant vis-à-vis de l'armateur. Ce dernier fait appel au consignataire pour la prise en charge du navire au port d'escale sur lequel il n'est pas représenté par une succursale ou une agence.il est mandataire de l'armateur pour effectuer des opérations pour le navire et la cargaison à la place du capitaine ; son rôle consiste à :

- préparer l'escale du navire selon l'état (expected ou estimatrice time of arrival) date prévue d'arriver du navire au port
  
- aviser les réceptionnaires de la date d'arriver des marchandises
  
- introduire le manifeste en douane

## 1.3 Manutentionnaire (ou acconier)

L'activité du manutentionnaire consiste à charger et décharger des marchandises, des cales de navire à quai par l'emploi d'une main d'œuvre des dockers et des équipements de plus en plus modernes.il est désigné sous le nom d'acconier, notamment dans les ports

méditerranéens pour les diverses fonctions qu'il accomplit en même temps (recevoir, garder et livrer les marchandises....)

#### 1.4 Le courtier maritime

Le courtier est la personne agréée qui met en rapport les offreurs et les demandeurs de services. Il lui incombe également de rédiger les contrats et de tenir la mercuriale des prix. Il existe principalement deux types de courtier maritime :

- le courtier interprète chargé de traduire les documents des navires étrangers et leur mise en douane, la législation des documents....
- le courtier de vente et d'affrètement des navires connu comme étant l'intermédiaire entre le fréteur et l'affréteur et intervient dans les opérations de ventes et d'achats de navires.

#### 1.5 La douane

Outre qu'elle contrôle les marchandises qui transitent dans le port et qu'elle tient les statistiques sur le commerce extérieur, la douane vérifie les déclarations et l'encaissement des droits et taxes sur les marchandises qui y transitent et assujetties.

#### 1.6 Le transporteur

Le transporteur prend en charge le transport de marchandises par mer d'un lieu à autre, qu'il soit propriétaire ou non propriétaire, (affréteur) du navire

On distingue trois types d'affrètements :

- l'affrètement au voyage (trip charter) il consiste à la location d'un navire pour transporter les marchandises d'un point à un autre sur des lignes de tramping (demande)
- l'affrètement à temps (time charter) il s'agit d'une location du navire avec l'équipage ou l'affréteur ne prend en charge que la gestion commerciale ; alors que la conduite et les questions techniques du navire sont prises en charge par l'affréteur
- l'affrètement coque nue (bare boat) : dans ce type d'affrètement, l'affréteur prend en charge la gestion commerciale et technique du navire.

### 1.7 Le chargeur

Il est propriétaire de la marchandise transportée, matérialisée par un documenté écrit appelé « connaissance ». Son rôle consiste à :

- préparer la marchandise
- prospector un navire
- déplacer la marchandise jusqu'au port d'embarquement

On dira que les banques et les compagnies de l'assurance sont aussi des intervenants qui ont le rôle de promouvoir le commerce maritime des marchandises. Le service des banques consiste à identifier la transaction et son suivi physique et financier. Quant aux compagnies d'assurances, elles assurent et indemnisent leur client ou l'assure sur les risques liés au navire et à la cargaison.

## 2. Analyse du trafic import/ export

Le transport qu'il s'agisse du segment maritime, du passage portuaire ou des opérations de pré et post acheminement joue un rôle très important dans la compétitivité du commerce extérieur ;la compétitivité ne se joue pas seulement dans la production des biens et services mais également des modalités d'acheminement des importations et des exportations, en termes de couts, délais, disponibilité et qualité de service.par ailleurs, la facilitation des échanges couvrent en principe toute la logistique nécessaire au transport des marchandises au-delà des frontières et autres aspects plus pertinents y compris l'harmonisation de normes régissant les échanges commerciaux.

C'est ainsi que nous avons pu montrer les statistiques des exportations et des importations dont le Cameroun a recourt ; ceci qui se fait au niveau du port de Douala nous permet de montrer l'évolution si après non seulement de sa consommation mais aussi de sa capacité d'échange avec le reste du monde

### 2.1 Importations

Le trafic import concerne trois grands groupes de produits importés à savoir :

### 2.1.1 Les produits alimentaires

Qui sont composé ici du sel, du riz, du blé, du sucre, et autres qui constituent la famille des vrac liquides. il faudrait mentionner ici que leur mode de transport s'effectue généralement en vrac ou en sac. Ils représentent plus de 600000 tonnes par an. Ce trafic est très sensible car il est essentiellement constitué de biens de consommation courante.

### 2.1.2 Les produits chimiques et pharmaceutiques

L'on regroupe dans cette filière, les engrais, le malt, les produits pharmaceutiques et chimiques ils représentent près de 450000 tonnes, en moyenne par an. Ces produits constituent des matières premières en bon nombre de nos usines.

### 2.1.3 Les vrac solides

L'on relève dans cette filière le clinker : 600000 tonnes, et l'alumine : 200000 tonnes par an

Cependant il est resté dans un quasi stabilité régressive en variation trimestrielle .mais néanmoins. La variation négative sur le trimestre est surtout imputable aux familles « hydrocarbures » et « produit alimentaires & boissons » qui totalisent ensemble un peu plus de la moitié des produits importés et particulièrement suite à la baisse du volume importé des produits ci après :

Hydrocarbures ; en moyenne le 1/5 des produits importés et constituent en tonnage le plus gros des Importations par rapport au troisième trimestre, leur tonnage à baissé de façon substantielle -12,50% les trois mois suivants et de 17,30% par rapport au quatrième trimestre en 2003 pour se situer a 214 730 tonnes.

## 2.2 Exportations

Les exportations au Cameroun concerne généralement les matières premières elles restent dominés comme d'habitude par les produits de bois et les produits agricoles qui totalisent

ensemble plus de 9/10<sup>ème</sup> des exportations au long cours au port de Douala; c'est ainsi qu'au courant de l'année 2007 celui-ci a exporté 520589 tonnes reparti comme suit :

-bois débités : 30%	-aluminium : 3%
-bois en grumes : 26%	-caoutchouc : 2%
-banane : 12%	-cacao : 8%
-café : 2%	-autres : 6%

Ce qui représente un taux de croissance de 3% au glissement annuel. Taux qui se veut être très faible car les exportations représentent seulement 41% sur la balance des échanges. Ces produits se subdivisent en trois groupes respectifs qui sont

### 2.2.1 Les produits de base

Les produits de base concernent les principales cultures de rente qui sont : le cacao, le café, le coton et le caoutchouc qui constituent à eux seul près du quart des exportations en volume et pratiquement 50% des recettes de l'exportation

### 2.2.2 Les pondéreux

Au titre de pondéreux, l'on peut classer les bois et l'aluminium qui représentent à eux seuls près de 25% du trafic global.les bois seul pesant pour plus d'un million de tonnes à l'exportation ; l'aluminium est exporté sous forme de lingots.

### 2.2.3 Les produits périssables

L'on regroupe sous ce vocable les produits comestibles suivants : les bananes, ananas, haricots verts et fruits. Cette filière a connu une nette amélioration avec plus de 280000 tonnes d'exploitation par an.

De tout ce qui précède, il en ressort ainsi le tableau ci-dessus qui nous permet d'apprécier ainsi le trafic global des importations et des exportations au port de douala.

**Tableau 2 : Trafic au long cours import/export (en tonnes)**

Libellés	2006	2007	Variations en %
Trafic global			
Importations	1019330	1203278	18
Exportations	533857	542483	2
Total	1553187	1745761	12
Nbre de navires	251	264	5

*Source: PAD*

Cependant, on mentionnera ici que les marchandises peuvent être transportées de différentes manières elles peuvent être faites en vrac, en conteneurs et selon différents types de navires.

**-trafic par type de navire :**

Au port de Douala, la répartition par type de navires est dominée par les cargos qui représentent largement plus du quart de l'ensemble des navires au long cours et restent par conséquent le principal type de navire ayant touché le port de Douala. après les cargos suivis par ordre d'importance en nombre les RO/RO, les porte-conteneurs et les pétroliers qui avec les cargos totalisent ensemble plus de 4/5 ème des navires au long cours ayant mouillé dans les eaux de Douala. Mais toutefois, en ce qui concerne la cargaison transportée, les cargos viennent également en tête en moyenne de 25% de marchandises transportées .La cargaison restante est répartie entre les porte-conteneurs 18,66% des marchandises, les RO/RO 16 ,94% des marchandises transportées.

L'on peut noter que les quatre premiers types de navires cités ci-dessus représentant plus de 80% des navires ont transportés globalement moins de 80% de la cargaison totale ce qui indique que les navires restants représentent moins de 20% ont transporté ensemble plus de 1/5 de la cargaison totale d'où une cargaison moyenne pour le premier groupe de navire inférieure à celle du second.

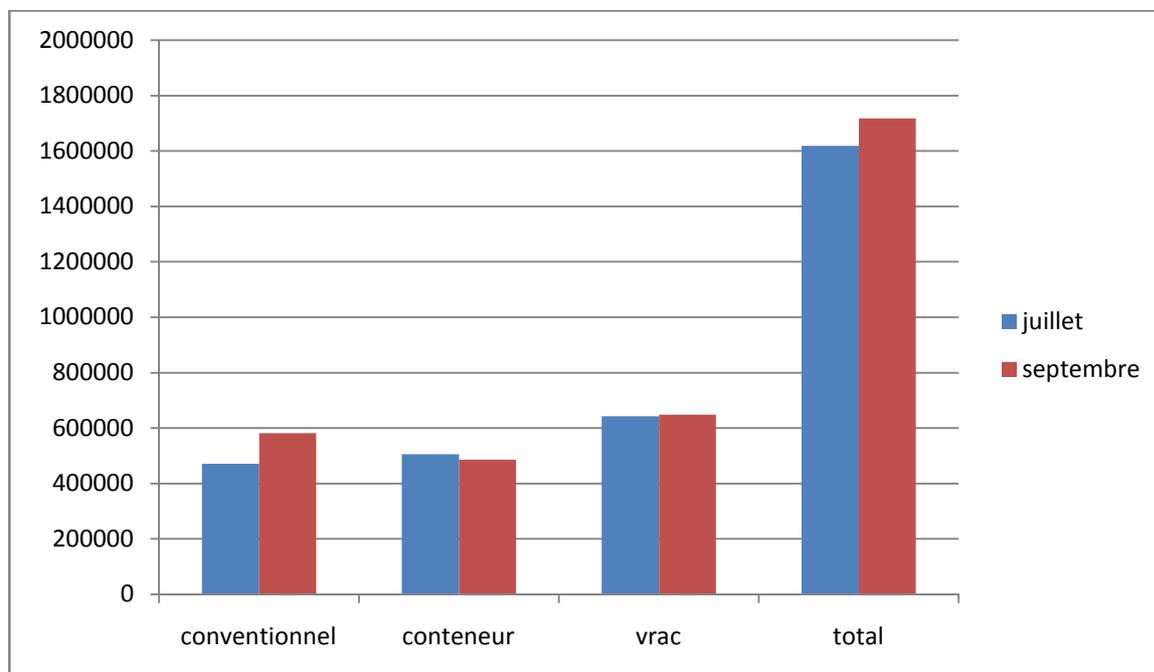
-trafic en vrac :

Au cours de la période sous revue la baisse du trafic des vrac liquides en relation à une diminution du trafic importé des hydrocarbures qui constituent la quasi-totalité du trafic de vrac liquide a entraîné une baisse de 3% du trafic total des vrac par rapport à l'année précédente et ce malgré l'augmentation de 3,81% des vrac liquides par rapport avec la hausse du clinker, du malt d'orge et du gypse ,sur l'année la forte augmentation du trafic des vrac solides a annihilé la baisse des vrac liquides et il s'en est suivi alors un accroissement en glissement annuel d'où une évolution de 1%.

-Trafic conteneurs :

Le trafic conteneurs en tonnage de marchandises transportées est passé de 505712 tonnes à 489207 tonnes. En variation trimestrielle, le niveau affiché est la résultante d'une diminution des marchandises déchargées et d'une augmentation des marchandises chargées .Corrélativement, le nombre total de boites transportées a suivi la même tendance que celle du tonnage global mais avec une nuance qu'au débarquement et l'embarquement sur le trimestre

Graphique 1 : Trafic Global des échanges au PAD (2007)



Source : GPAC

De l'observation du graphique ci-dessus il ressort que le trafic global (hors pétrole) au port autonome de Douala a connu une augmentation au 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année 2007 par rapport au 3<sup>ème</sup> trimestre de l'année 2006. Le volume de marchandises manipulés a ainsi augmenté il est ainsi passé de 1 618 926 tonnes à 1 717 195 tonnes, soit une augmentation de 6% en glissement annuel comme le montre le tableau ci-dessus.

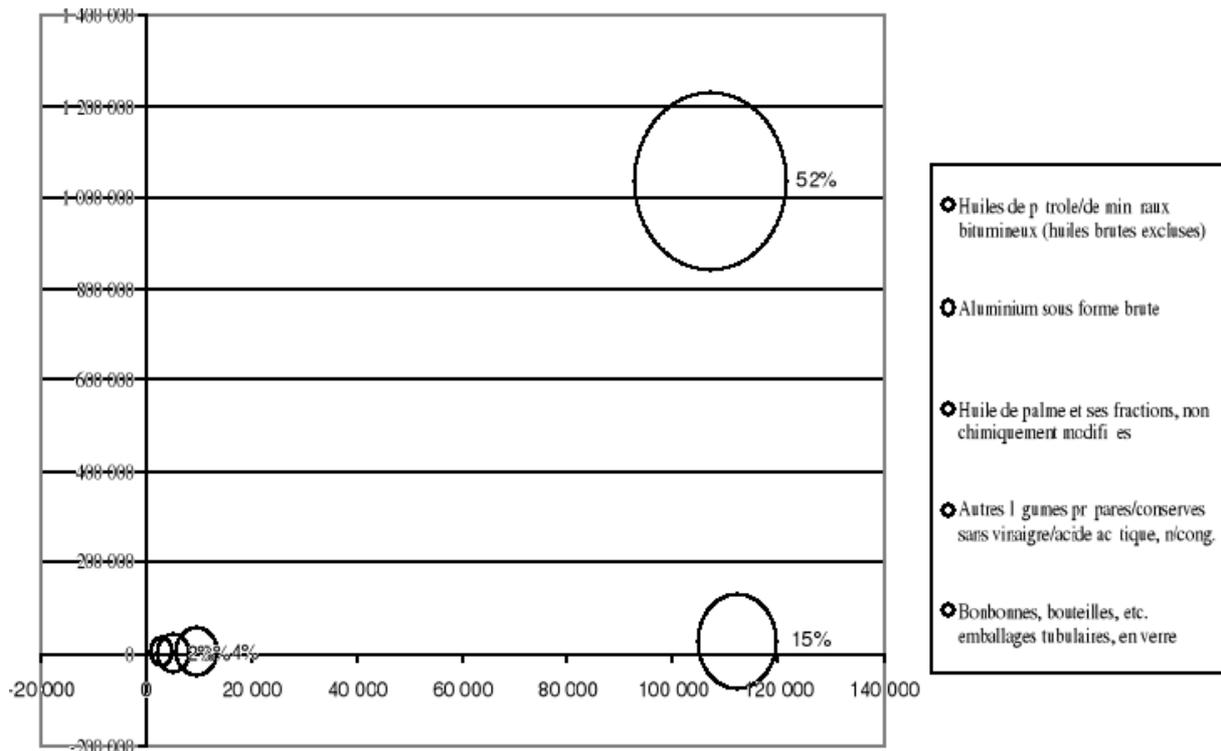
### 3. Etude comparative des trafics des pays utilisateurs du PAD

L'Outil moderne de développement au service de l'économie Camerounaise et instrument de coopération sous régionale et internationale, le port de Douala réalise plus de 90% des échanges extérieurs du Cameroun et une partie importante du commerce aussi bien intérieur qu'extérieur des pays suivants : Tchad, Gabon, Guinée équatoriale, République du Congo, et du Nigeria

C'est dans cette optique que nous démontrerons à travers les graphiques ci-dessous les trafics entre le Cameroun et les différents pays qui utilisent son port.

Graphique 2: Matrice statistique des exportations du Cameroun et des importations du Nigeria.

Le potentiel d'exportation indicatif du Cameroun vers le Nigeria s'élève à 205602 milliers de Dollars. Il est du au complément existant pour certains produits présentés ci dessous



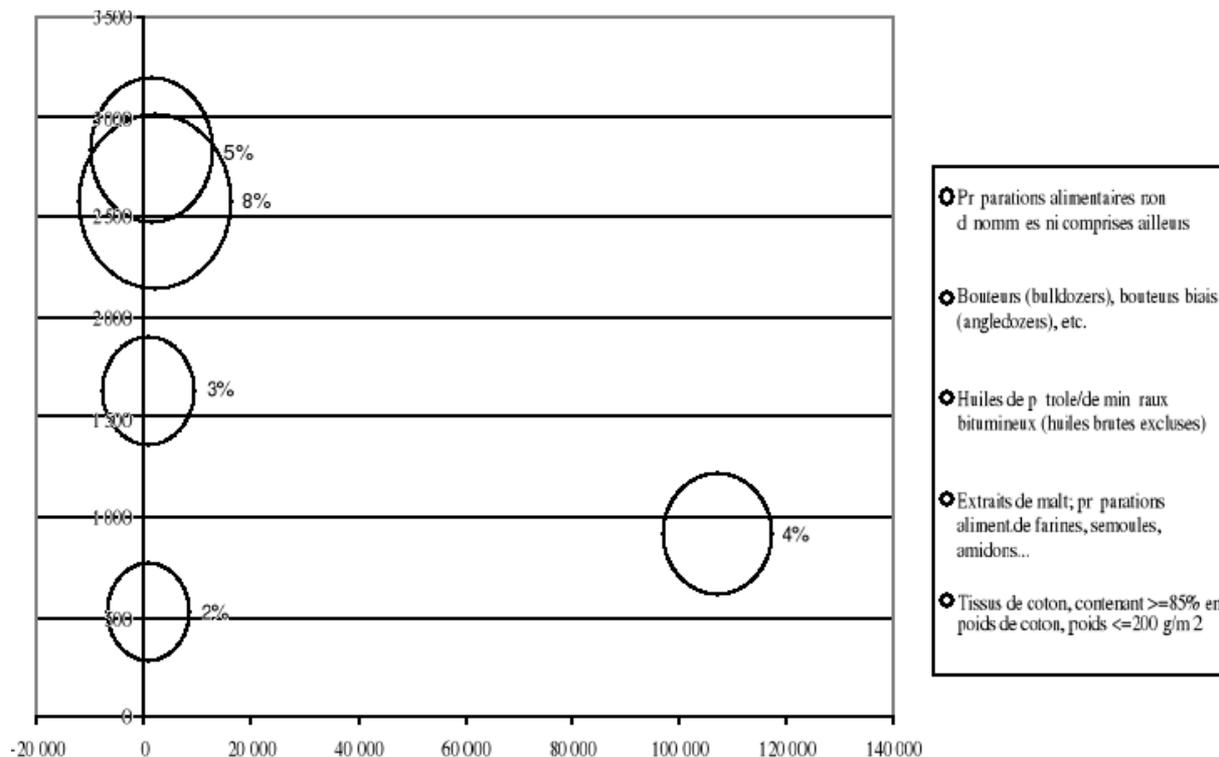
Source : calculs à partir des données de Trademap.org

Dans ce graphique, on constate que les huiles de pétrole, minéraux et bitumeux sont caractérisées par une demande et une offre relativement élevées. Pour cela, ils se situent en haut et à droite du graphique. Ces produits contribuent pour 52% au potentiel indicatif total. L'aluminium constitue 15% du potentiel total se caractérise plutôt par une demande relativement faible au Nigeria et une offre élevée au Cameroun.

Les autres produits comme les huiles de palme, les légumes ou les bonbonnes et les emballages ont des contributions plus faibles au potentiel total du fait de la faiblesse de l'offre et de la demande.

Graphique 3: Matrice statistique des exportations du Cameroun  
Et des importations du Tchad

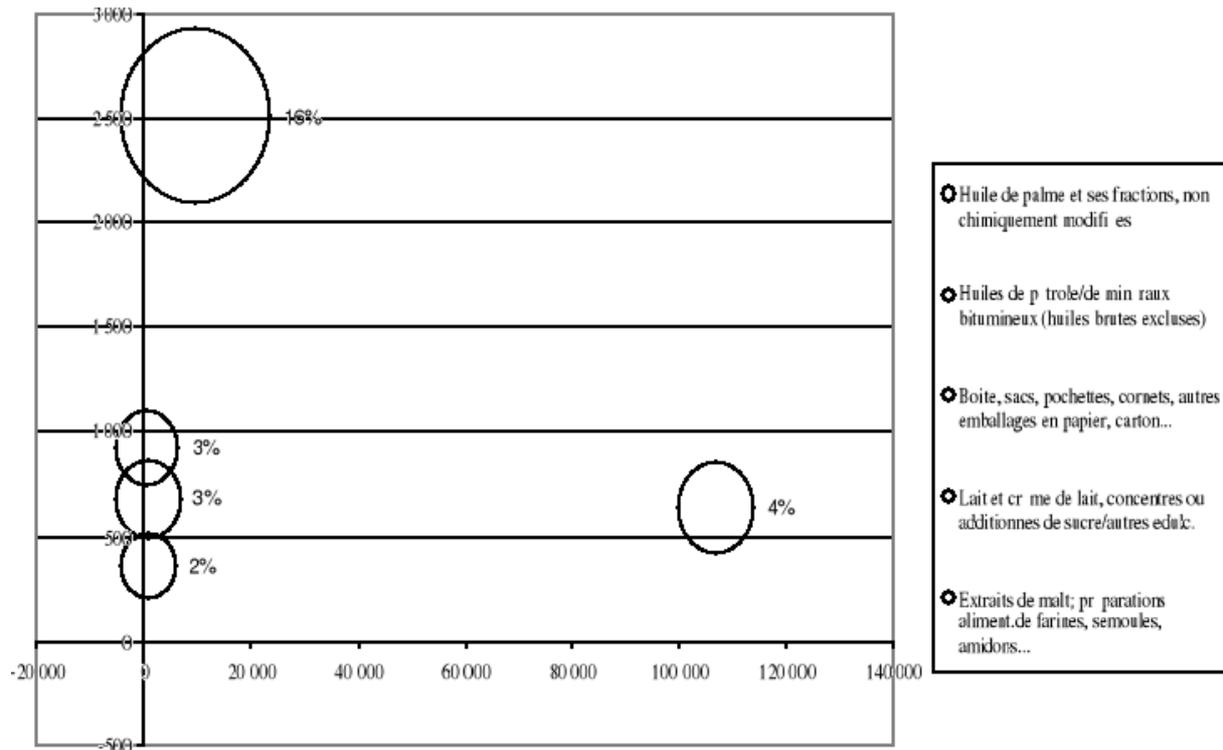
Le potentiel indicatif total s'élève à 22310 milliers de dollars. Les principaux sont les préparations alimentaires, les parties de boteurs pour bulldozers, les huiles de pétrole, les extraits de malt, semoules ; les tissus de coton qui contribuent respectivement à 8% ,5%, 4%, 3%, 2,4% au potentiel total.



Source : calculs données à partir de trademap.org

Graphique 4 : Matrice statistique des exportations du Cameroun  
et des importations de la République centrafricaine

Le potentiel d'exportation indicatif du Cameroun sur le marché de la République centrafricaine s'élève à 15479 milliers de dollars US. Il est dû la contribution de beaucoup de produits dont quelques uns sont représentés dans le graphique suivant.



*Source : calculs données à partir de Trademap.org*

Les huiles de palme qui constituent 16% du potentiel total se caractérisent par une demande faible et une offre relativement grande. Les huiles de pétrole par contre sont exportées à hauteur de 1821 milliers de par le Cameroun et importées par la Centrafrique à près de 1055 milliers de dollars en 2004 présentent une position assez équilibrée et un potentiel modeste contribuant à près de 7% au potentiel total. Les laits et crèmes et les extraits de malt peuvent également être davantage exportés ; ils contribuent respectivement à 3% et à 2,3% du potentiel

### 3. Indicateurs de rendement au Port De Douala

Sans indicateurs de rendement, il ne serait pas aisé d'apprécier l'activité portuaire ; les performances des opérations portuaires et de la qualité des services qui concourent au passage de la marchandise dans le port sont rendues à travers les indicateurs de rendement.

Les principaux indicateurs de rendement retenus ici sont :

- L'attente à la bouée de base

Cet indicateur mesuré en heures concerne en particulier le port de Douala qui n'est accessible que par un chenal de 50km qui le relie à la mer. La cote de chenal peut être à l'origine d'une file d'attente de la même manière qu'une indisponibilité des quais surtout des quais spécialisés.

- Jauge brute moyenne

Cet indicateur mesuré en tonneaux de jauge brute permet d'observer le volume total moyen relatif au nombre de navires. Il croît régulièrement et atteint 14080 (TJB) en 2004 ; cette situation permet de dire que le port de Douala reçoit des navires de plus en plus volumineux du fait d'une bonne navigabilité dans le chenal.

- Cargaison moyenne

Elle est mesurée en tonne bien qu'elle soit en hausse régulière depuis 2000, l'augmentation de la cargaison moyenne est plus accentuée en 2004, ceci corrobore avec la tendance de l'augmentation de la taille moyenne des navires qui accostent au port de Douala.

- Séjour à quai

Cet indicateur mesuré en heure concerne le temps mis par le navire entre le moment où ils accostent et celui où ils quittent le port. Il est l'indicateur de l'accroissement des performances. Après la détérioration observée en 2001, il s'améliore au fil des ans et n'est plus que de 3,25 jours en 2004 contre 3,34 jours en 2003.

- Le rendement moyen journalier

Cet indicateur traduit la célérité de chargement ou de déchargement d'un navire mesuré en tonnes par jour, il connaît en 2004 une nette amélioration de 12,88%.

- Taux d'occupation des quais

Il témoigne de la manière dont les installations portuaires sont utilisées ; malgré un trafic en augmentation, les contractions de 4,7% sont enregistrées pour les marchandises diverses et de 2,5% sur le plan global, illustrant alors l'amélioration des rendements et de la productivité.

## **Section 2 : Description de la chaîne portuaire camerounaise**

### **I. l'assistance des navires et la manutention**

#### **1. L'assistance des navires**

Le PAD est doté d'une certification par norme ISO 9001/2000 par la normalisation de l'activité de l'accueil navire qui est la norme d'exigence ; celle-ci vise la maîtrise de tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit et la satisfaction du client.

Lorsqu'un navire a des marchandises à destination du Port de Douala, l'armateur avertit le consignataire qui reçoit les informations sur les caractéristiques de la cargaison ainsi que la date et l'heure d'arrivée du navire. Ce consignataire informe d'une part la capitainerie lors de sa réunion journalière de placement des navires. Ainsi, un poste à quai lui est réservé.

Dès l'arrivée du navire depuis les eaux territoriales jusqu'à la rade, le navire est assisté par les services de la capitainerie du port autonome de Douala. Très souvent, le navire mouille en rade en attendant son introduction dans le fleuve puis à quai.

Une fois les quais d'accostage libérés, le navire est piloté par un pilote délégué de la capitainerie jusqu'au fleuve ou les remorqueurs grâce à leur technique de remorquage le positionne au poste à quai prévu.

On mentionnera ici que le temps passé par le navire en rade dépend de la disponibilité des différents postes à quai. La disponibilité de ces postes à quai dépend à son tour de la rapidité de la manutention et des formalités administrative

#### **2. La manutention**

La manutention est effectuée par des manutentionnaires qui sont des entreprises de prestations de service agissant pour le compte des armateurs, des consignataires ou des commissionnaires. Ils effectuent toutes les opérations d'arrimage et de désarrimage de marchandise à bord et de déchargement y compris les marchandises sous le hangar ou reprise

sur le terre plein.ils s'occupent aussi de l'entreposage et de la gestion de la marchandise en quai.Elle est l'un des éléments essentiels de compétitivité de la chaine, sa rapidité et sa fiabilité sont synonymes de déchargement et de chargement rapides des cargaisons du navire, ce qui implique une courte durée des navires à quai, en rade et un enlèvement rapide des marchandises par les chargeurs.

Au port de douala, la manutention est assurée par des entreprises privées ; les moyens logistiques dont elle dispose pour accomplir les missions sont : des tracteurs routiers, des tracteurs agricoles, des portiques, des tugmasters, des attelages conteneurs 40' et 20' ; des engins lourds de levage, des engins spreaders frontal, des engins légers à fourches, des véhicules légers, des engins légers à fourches etc...

En effet, les équipements du terminal en particulier les portiques de quai accroissent les cadences de manutention et réduisent par conséquent les délais de séjour à quai des navires. Cette notable amélioration des conditions d'exploitation du terminal réalisent des gains de temps et d'argent consécutifs à l'abaissement des couts de la chaine des transports.

Une fois la manutention faite, les marchandises peuvent être enlevées directement ou entreposées en vue de leur enlèvement ultérieur.

Néanmoins, les ports et les activités de manutention restent entre les mains de l'Etat dans la plupart des pays africains ici l'état joue un rôle prépondérant et la place du secteur privé y compris les opérateurs mondiaux reste limité contrairement à ce qui se passe dans le reste du monde, à l'exception de Lagos, les principaux groupes d'exploitation de terminaux ne sont jusqu'à présent que marginalement impliqués dans l'exploitation des conteneurs en Afrique.

## **II. Les formalités administratives et la sortie des marchandises**

### **1. les formalités administratives**

Les formalités administratives sont de deux ordres, l'une concerne les navires et l'autre les marchandises

- **Les formalités par rapport aux navires**

Depuis l'annonce de l'arrivée du navire, le port autonome de Douala établit les pièces relatives aux prestations sur demande du consignataire ou du commandant au navire. Une fois que le navire est à quai, il bénéficie des diverses prestations de la capitainerie (pilotage, remorquage, lamanage, ravitaillement en eau, séjour en rade, à quai, veille de sécurité).

Toutes ses prestations font l'objet de facturation. Telles sont les principales formalités auxquelles sont soumises les navires accostant au Port de Douala.

Cependant, lors de l'escale d'un navire, et lorsque le capitaine ne désire pas remplir lui-même les formalités administratives ou ne peut le faire sans interprète il est requis obligatoirement un courtier maritime de son nom courtier interprète et conducteur de navire ;son rôle de courtage proprement dit comporte la traduction des documents(manifeste, connaissance, liste des provisions à bord etc....) et la conduite du navire c'est-à-dire la réalisation pour le compte du capitaine les formalités obligatoires auprès des diverses administrations en particulier la douane et les tribunaux. Ainsi, le consignataire publie l'avis d'arrivée du navire à quai, il réceptionne les documents manquants et finalise la saisie du manifeste, il procède ensuite à la télétransmission du manifeste à travers le système Sydonia. On mentionnera ici que les délais de dépôt et de transmission est de 24 en rade ; dès l'arrivée heures à compter de l'arrivée du navire à quai. Procèdera au dépôt du manifeste provisoire à la douane ici le manifeste va être rectifié on mentionnera que le rectificatif et le manifeste c élémentaire doivent être déposés à la section des écritures 7 jours qui suivent l'arrivée du navire faute de quoi une amende lui sera imposée.

- **Les formalités par rapport aux marchandises**

A l'arrivée du navire au port, le manifeste détaillant les caractéristiques de la cargaison à décharger au port de Douala est adressé à la douane par le consignataire.

Lorsqu'il s'agit des marchandises conteneurisées lors du dépotage, les services d'inspection de la qualité et les agents de la douane constatant respectivement la qualité du produit d'une part et la véracité des informations relatives à la cargaison d'autre part. Lorsqu'il s'agit des marchandises non conteneurisées, on passe directement à la vérification des informations qui leur sont relatives.

Ensuite, les différentes sociétés intervenant dans la chaîne portuaire jouent leur partition pour que soient effectuées les formalités de dédouanement, de transit, de transports. Ces différentes formalités font intervenir aussi d'autres acteurs tels que le Conseil National des Chargeurs du Cameroun et la chambre de commerce et des industries du Cameroun. Cette opération se déroule du réceptionnaire de la marchandise vers le transitaire et du transitaire vers le consignataire et vice-versa. Elle consiste à la réclamation des marchandises, la réception des documents, la présentation du connaissement, le paiement des frets et des taxes, le paiement des frais de magasinage et l'émission du bon à enlever.

## 2 .La sortie des marchandises

Il faut évaluer globalement l'opération en termes de coût d'acquisition, fret maritime ,droits de douane et frais d'acconage et d'agence, redevance de pad ,frais divers....avant l'arrivée du navire faut il déjà envoyé son ordre de transit authentifiés , obtenir les certificats techniques requis ci nécessaires, enregistrer la déclaration en douane, payer les redevances PAD, réunir tout les éléments en vue de la liquidation de la déclaration en douane s'acquitter des droits et taxes et obtenir la quittance.

On mentionnera ici que lorsque ces mesures ne sont pas prises à temps, elle entraîne des conséquences non négligeables .par exemple une sortie de marchandise une fois le délai de franchise portuaire dépassé, ceci expose l'importateur aux pénalités de stationnement, aux surestaries si la marchandise est en conteneur et à des coûts élevés de location de conteneurs. Pire une sortie tardive de marchandises peut entraîner l'arrêt d'une usine et avoir un impact sur le coût de production.une sortie tardive expose aussi le port à la réalisation précoce de nouveaux ouvrage, les premiers étant mal utilisés, on se trouve obligé de construire de nouveaux espace, car une opération mal organisée fragilise l'opérateur et l'expose au racket le long de son trajet. Sans oublier que toutes les incidences financières ont directement des répercussions sur le consommateur.

## Chapitre 2 : DIAGNOSTIC ET LOGISTIQUE DU PAD

### Section 1 : Diagnostic des forces et des faiblesses du PAD

#### I. Tendances des points forts du PAD

##### 1. La mise en fonction du scanner.

La mise en place du scanner a permis d'établir les principes suivants :

- le contrôle par scanner vient naturellement en remplacement du contrôle physique, ce qui permet d'utiliser les ressources douanières ainsi libérées de la tâche inspection physique à d'autres travaux plus profitables à la douane.
- l'inspection Par scanner prend en moyenne 8 minutes contre plusieurs heures pour une inspection physique ce qui permet une accélération des procédures de sortie.
- elle s'effectue alors que le conteneur est chargé sur remorque et prêt à être enlevé du port à l'issue du contrôle, ce qui limite les manutentions portuaires et représente une économie très importante en temps mais aussi en ressources financières.

##### 2. Structure interne et politique de partenariat

Le principal objectif d'une politique de transport maritime doit être de faire bénéficier aux exportateurs et importateurs des taux les plus compétitifs. Cependant, le port autonome de Douala dispose des atouts qui lui permettent de jouer sa partition et de se démarquer de certains ports de la sous région il s'agit entre autre de :

-L'environnement économique et politique stable

-une politique rigoureuse d'investissement qui lui a permis de disposer d'infrastructure et superstructures adaptées aux différents trafics spécialisés

- la place de choix qu'il occupe dans les organismes internationaux et une présence internationale de plus en plus remarquée : accord de partenariat avec les ports de Marseille, havre, Philadelphie .....
- l'existence des structures de promotion du port qui permet d'être à l'écoute des partenaires en vue d'améliorer les prestations du port de Douala.
- l'existence des plans de développement montre que les autorités portuaires ont à cœur la mission assignée au port dans l'économie camerounaise.

### 3. Mise en œuvre du Code ISPS

Le code ISPS est le code international pour la sécurité des navires et des installations portuaires.

Le fait que le port de Douala se soit doté de ce code lui donne ainsi un avantage concurrentiel par rapport aux autres ports de la sous région. Car, en tant que RSO (Recognizer Security Organisation) désigné par le gouvernement camerounais, le PAD a la responsabilité de s'assurer qu'il soit en conformité aux normes internationales en matière de sûreté des installations portuaires et des navires.

L'un des effets immédiats de la mise en application correcte du code ISPS au port est l'octroi du label 'port sûr' dès lors que celui-ci devient incontournable car les armateurs ayant eux même l'obligation de se mettre en conformité avec celui-ci ; un port sans le dit label court le risque de se voir désaffecté au profit d'un port du même rang qui serait lui en conformité avec le code. Ainsi le port de Douala est vu doté de ce code ce qui lui permet de se démarquer des autres ports. On note par ailleurs que beaucoup de ports la structure des recettes est généralement de 60% pour le navire, 30% pour la marchandise et 10% de divers l'on serait tenté de faire supporter la majorité de l'augmentation par le navire. D'où une acquisition très délicate qui relève d'un choix stratégique pointu. En plus du code ISPS, il existe au PAD une organisation efficace pouvant assurer la sécurité des navires et des marchandises :

- une police portuaire
- un service de la sécurité incendie et pollution

Au-delà de ses services il a établi des accords commun avec l'état et les opérateurs portuaires visant à mettre sur pied deux opérations de sécurités spécialisées à savoir :

- l'opération SENA qui s'occupe de la sécurité directe des navires
- l'opération RAPT qui vise à sécuriser le domaine portuaire

## **II. Analyse des faiblesses du PAD**

### **1-Service maritime illimité**

Le passage d'une marchandise par le port est probablement un service élémentaire que ces installations offre au client final de la chaîne à savoir les importateurs et les exportateurs. Paradoxalement les principales caractéristiques de service de navigation de base est le transit time « le délai de transit au port » et le cout.

Naturellement, divers facteurs jouent sur le temps et sur le cout de passage comme le type de navigation(domestique ou internationale),le type de produit (marchandise dangereuse),l'unité de chargement ( conteneur ou autres)le fait est que pour un type concret de trafic ,il n'existe pas d'offre bien établie en termes de délai et prix définis par le port dans son ensemble.la situation décrite répondant à des causes diverses parmi lesquelles on trouve des conflits d'intérêts entre les divers intervenants dans le passage portuaire.

D'autres parts, les compagnies maritimes font face à une augmentation des couts lorsqu'ils accostent au port de douala surtout à cause de l'inefficacité de celui-ci, du faible volume de trafic et des équipements portuaires inadéquats ou insuffisants.

Le port de douala accueille des types de navires porte-conteneurs RO/RO et polyvalents. S'il est vrai que le nombre de navires accostant est passé de 15528734 tonnes à 17843290 tonnes il bénéficie toujours pour autant d'un service maritime illimité. Pour les compagnies maritimes, celui reste plutôt un créneau spécialisé en raison du volume du trafic limité, des installations et généralement compte tenu de l'absence de dragage d'entretien.

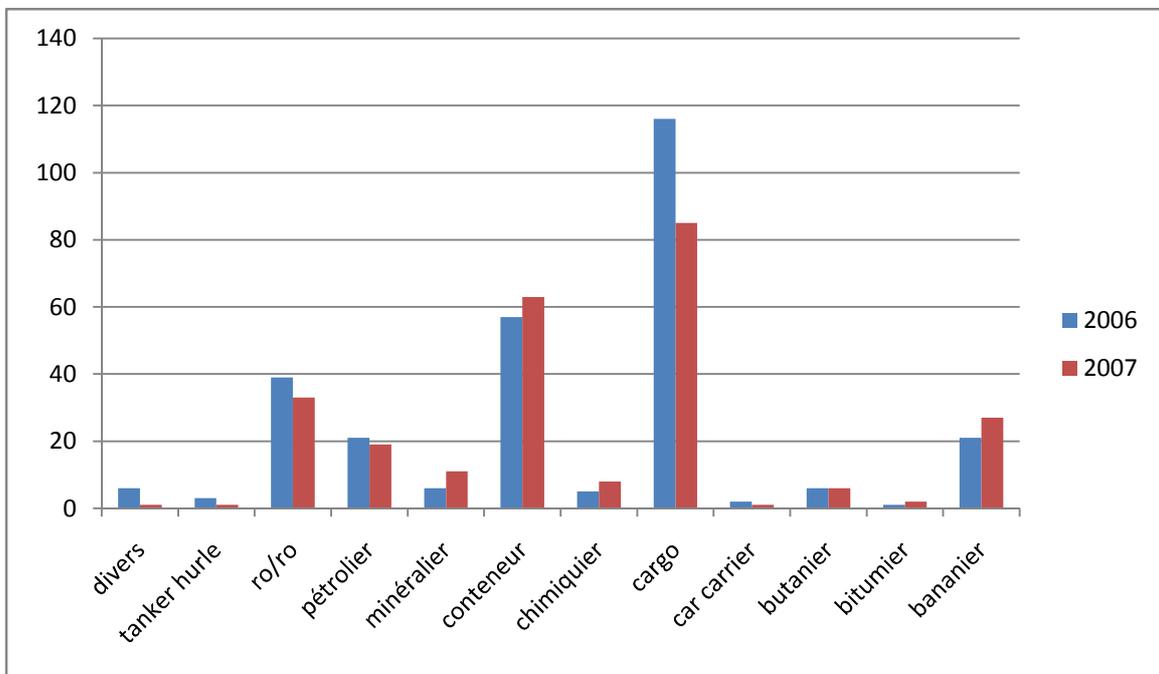
Néanmoins, après une augmentation au début des années 90, la capacité des navires c'est spécialisés ; celui-ci ne reçoit pas les navires de plus de 2500 EVP ; La majorité des navires qui accostent au port de douala ont une capacité de 1000 à 2000 EVP. Trois compagnies

maritimes y utilisent les navires de plus de 2000 EVP :Delmas ,Mitsui Osk et Maersk Sealand.

Malgré le nombre de navires qui y accostent, le volume de trafic conteneurisé reste faible .quand on dénote que la part de l'Afrique dans ce trafic n'est que de 1,2 pourcent au cours des 10 dernières années

Par ailleurs, le fait que Douala soit l'un des ports avec Abidjan dans le golfe de guinée à être équipé de portiques à conteneurs présente également le risque de cantonner l'activité du port de douala aux seuls petits navires dépourvus de grues

**Graphique 5 : Nombre de navires au PAD au 4<sup>ème</sup> trimestre de 2006 et 2007**



Source : GPAC

Cependant, on dira que le trafic portuaire varie considérablement entre les ports du principalement aux différences dans l'efficacité portuaire, au développement des économies locales, à la taille de la population et à la croissance démographique, à la position géographique et enfin à la qualité des liaisons avec l'arrière –pays.

## 2-Cherté du port

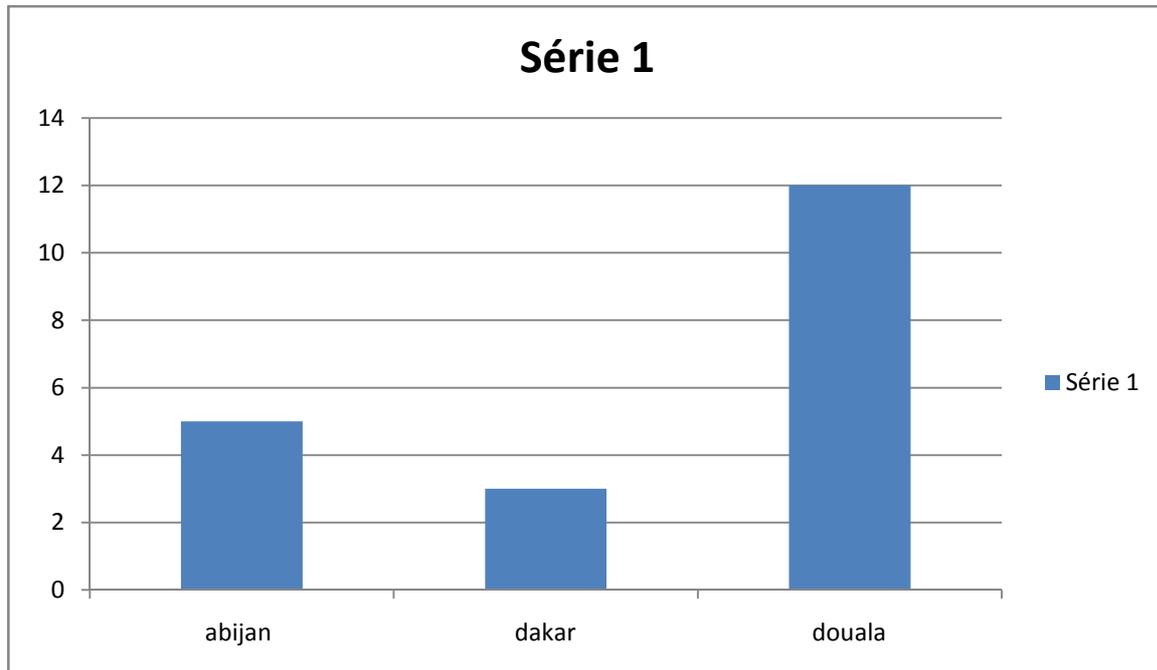
En effet, le port de Douala fait partie de l'un des ports les plus chers de la cote occidentale africaine. Non seulement les délais et les couts de passage des marchandises constituaient un frein à la croissance économique mais aussi de nombreuses contraintes concourent au renchérissement des taxes portuaires acquittées par les chargeurs. Confrontées aux problèmes que posent les frais générés par la congestion et la faible productivité des ports, les compagnies maritimes font supportées ces couts aux chargeurs.les chargeurs qui ont des exigences particulières sur le maillon portuaire de la chaine logistique ou des progrès de productivité et de réduction des couts sont recherchés en permanence ;d'autres part, les intermédiaires des chargeurs ont déjà contraint les armateurs à réviser leur organisation et à baisser leurs prix ce qui permettra de dire que le cout passage portuaire est un facteur prédominant dans la chaine. Et dans les relations commerciales .le prix c'est adire les couts d'escale et de la manutention est un des premiers critères de sélection Par conséquent l'ensemble de l'économie camerounaise supporte le cout de la congestion et de la faible productivité de son port.

Confrontées à une multitude de contraintes, les compagnies maritimes ont eu recours à des stratégies sur les conférences maritimes, la recherche de créneaux et l'arrêt de l'érosion des tarifs.

Par ailleurs, face aux problèmes que connaissent les ports, les compagnies maritimes ont adopté des surtaxes portuaires telles que la surtaxe de congestion qui varie entre différents pays. Ainsi les taux de fret diffèrent donc entre les ports d'Afrique en conséquence des différences qui existent en termes de trafic et d'efficacité. Au cours des dernières années, les compagnies maritimes ont augmenté les tarifs, notamment les surtaxes de congestion portuaire et de redressement tarifaire dans le cadre des conférences.

Pour ce qui en est des taux de fret, ceux-ci tiennent comptent du déséquilibre commercial entre le trafic en direction du sud et celui en direction du nord. Mais malgré une certaine amélioration de la balance commerciale des conteneurs, le déséquilibre permanent entre les importations et les exportations conteneurisables a entraîné l'exportation d'un grand nombre de conteneurs vides ce qui a contribué à accroître les couts du fret maritime dans la région.

### Graphique 6 : Redevances portuaires



*Source : compétitivité des ports africains-inrets*

Il ressort sur cette source que les redevances sur le navire l'on constate que le port d'Abidjan est un peu plus cher que celui de Dakar ; Dakar étant une peu plus compétitive question redevances et que celui de Douala pratique les redevances sur le navire les plus élevées.

### 3-contraintes physiques

Compte tenu de la faible profondeur du chenal douala ne peut pas recevoir de gros navires d'où un dragage régulier déterminant.

On dénota aussi une perte d'épaisseurs des palplanches du fait de la corrosion ; ce qui entraîne la dégradation des tirants d'ancrages.

On citera aussi la détérioration des terres pleins situés derrière les postes à quai montrent des affaissements gênant les engins de manutention ceci est due à la trop forte humidité que l'on a dans cette région.

Le port de Douala ne peut pas rester en marge des tendances mondiales dans les domaines du commerce et du transport maritime. Ils doivent relever le défi de recevoir des navires de plus

en plus gros tonnage et assurer la manutention de conteneurs avec rapidité et efficacité .en raison de la durée élevée d'immobilisation et de l'inefficacité du port, les principaux transporteurs maritimes peuvent être peu disposés à y faire escale. Pourtant ce défi est également une opportunité dans la mesure où, avec le temps, les évolutions en cours devraient se traduire par des activités de transport plus efficaces et susceptibles de faire baisser considérablement les coûts, si elles sont complétées par des gains d'efficacité appropriés au niveau des installations à terre.

## **Section 2 : Analyse de la logistique au PAD**

### **I. Organisation de la logistique au PAD**

#### **1. Le rôle de la logistique dans le port de Douala**

Consciente de nouveau défi de libéralisation économique et de recrudescence de la concurrence à l'international, le Cameroun a décidé de développer son infrastructure logistique et de développer la compétitivité portuaire afin de pouvoir tirer le meilleur profit d'un nouveau contexte international mouvant.

Cette activité consiste à réduire les couts, à améliorer la qualité des prestations et à raccourcir les délais de livraison de marchandises et partant à éviter tout retard des navires, tout encombrement des scanners et toute lenteur au niveau de l'administration de la douane. En plus clair, il s'agira d'optimiser chaque étape de la chaine logistique ceci tendant à mettre en place une stratégie visant le renforcement de la logistique du secteur de transport venant se conforter à une option balisant des pistes permettant au port de douala de postuler à devenir un pole d'échanges de renommé.

Les avantages concurrentiels du développement de la logistique obligent les autorités portuaires de nos jours à renforcer leurs buts spécifiques et opérationnels dans l'objectif de positionner les ports comme les points clés dans la chaine des transports en optimisant leur fonction inter-

modale.les points suivants permettront d'illustrer les buts spécifiques catégorisant cette stratégie :

- l'optimisation des flux physiques de marchandises accompagnés des flux d'information
- l'harmonisation effective entre les différents agents appartenant à la communauté portuaire
- la régularisation de l'activité des agents impliqués et la stimulation de la concurrence Commerciale.

Tout au long de la stratégie de fluidité dans le passage des marchandises à travers les ports, il n'y'a pas de doute que l'interruption dans la chaine portuaire oblige aussi les autorités portuaires à développer les activités logistiques ,comme la seconde stratégie fondamentale dans les ports qui augmentent leur puissance de concurrence. Un port constitue un point nodal logistique et ceci implique l'acceptation des buts spécifiques suivants :

- l'organisation des espaces infrastructures portuaires du point de vue de leur objectif logistique.
- la localisation et la concession des différents espaces nécessaires pour la mise en œuvre d'une zone d'activités logistiques
- la participation active par des spécialistes dans la pleine utilisation de l'espace portuaire et des facilités comme les domaines de l'activité logistique (les agents d'expédition, les opérateurs logistiques etc.)

La logistique en général et la logistique portuaire en particulier usent des nouvelles règles de la gestion de production afin d'optimiser la rentabilité de la plate –forme portuaire.de ce fait, elle utilise le juste à temps .Il a pour objectif de supprimer tous les gaspillages ,de synthétiser les activités de rangement, de mise en ordre et de nettoyage de la plate –forme portuaire

Les actions cumulées du juste à temps peuvent se traduire par :

- une meilleure organisation ;

- une souplesse et une capacité de réactions accrues ;

-une forte réduction de stocks et des délais ;

-une meilleure productivité ;

-une réduction des coûts ;

Nous ne saurions apprécier réellement le rôle de la logistique dans le port sans pouvoir se faire une idée de ce qu'apporte effectivement la logistique au port.

Ce que recherche toute entreprise dans la mise en œuvre de toute fonction est la valeur ajoutée, cette valeur ajoutée est apportée aussi au port par la logistique

## 2 .Les prestataires logistiques de la zone portuaire du PAD

Les prestataires fournissent des services et s'impliquent dans la chaîne globale des flux. Par ailleurs, On ne pourrait parler de logistique au sein de l'enceinte portuaire sans pour autant parler des services qui y sont affiliés. Ainsi nous avons tout d'abord :

### ➤ Les clients du port

Il s'agit entre autre

- Des armateurs : qui équipent et exploitent des navires pour la navigation commerciale
- Les chargeurs : c'est le propriétaire d'une marchandise, c'est celui qui expédie une marchandise dans le cadre d'une opération internationale.

### ➤ Les services aux navires

▪ Les pilotes : conseillent le commandant du navire en lui fournissant toutes les informations nécessaires à la navigation aux abords et dans les ports

- Les remorqueurs : facilitent par l'utilisation d'engins nautiques de forte puissance ; la manœuvre et l'accostage des navires au port leur incombent

- Les lamaneurs : assurent le déhalage et le largage des amarres.

- Les consignataires ou agents maritimes : qui représentent dans le port l'armateur ou l'affréteur du navire

- Les sociétés d'avitaillement et de soulage (eau douce, gasoil ; essence.....)

- Les sociétés de réparation location maintenance des conteneurs

- Les entreprises de récupération des déchets des navires ( HYSACAM )

➤ Les services à la marchandise

Qui comprend entre autres:

- Les commissionnaires de transport

Les transitaires, les consignataires de la marchandise, les commissionnaires en douane. Ce sont des mandataires effectuant pour le cadre d'un tiers chargeur ou réceptionnaire des formalités douanières et les opérations nécessaires à l'exportation et à l'importation des marchandises

- Les sociétés de groupage et dégroupage d'entreposage ou de distribution

- Les sociétés de contrôle d'analyse d'échantillons de surveillance

➤ Les entreprises de manutention

Elles effectuent les opérations de chargement et de déchargement des marchandises à destination ou en provenance de la voie maritime. Elles sont aussi responsables de certaines opérations annexes sur le quai.

Elles sont les employeurs des ouvriers dockers.

### ➤ Les acteurs du transport terrestre

Ce sont les entreprises du transport routier ou ferroviaire qui assurent les prestations de pré acheminement ou de post acheminement.

On mentionnera ici que dans le cas du pré acheminement ferroviaire de conteneurs de la ville de Yaoundé (capitale politique du Cameroun) vers le port de Douala, les différents intervenants sont : l'entreprise ferroviaire (CAMRAIL) qui tracte les trains jusqu'au port autonome de Douala

L'opérateur de transport combiné rail route qui organise le transport de bout en bout et effectue les opérations d'autre part dans le terminal du port maritime d'arrivée de transfert d'une part dans le chantier rail route de départ

## **III. Mise en place d'un système logistique**

D'une manière synthétique en vue d'atteindre un niveau de développement logistique dans le port de Douala, deux types essentiels d'activités doivent être identifiés ; il s'agit notamment des activités techniques et celles commerciales ou basées sur le marché. Ces activités seront coordonnées en mettant en place un suivi rigoureux, celles liées à l'optimisation des transactions portuaires. Ainsi la mise en place du système logistique au port de Douala porte sur certaines réformes qui ont été mises en place par le gouvernement du Cameroun visant à créer certaines institutions afin de pouvoir pallier aux insuffisances liées au fonctionnement du système portuaire à Douala. Ces réformes marquent ainsi la genèse vers une prise de conscience due à une quelconque initiative qui sera la bienvenue pour ce secteur qui se veut capitale pour l'économie du pays

### 3.1. Le GUCE

Il a été créé pour répondre au souci de diminuer les coûts et les délais dans la réalisation des opérations commerciales et logistiques au port de Douala, par une circulation plus rapide et plus efficace des documents et formulaires requis par les différents intervenants. Le GUCE regroupe l'ensemble des intervenants du processus d'importation ou d'exportation. Il traite essentiellement les marchandises en provenance ou à destination du Cameroun, mais également les marchandises en transit.

Les objectifs du GUCE sont :

- Minimiser les risques et les pertes de temps en rassemblant en un même point tous les intervenants du commerce extérieur.
- Accélérer le traitement des dossiers
- Optimiser les avantages de l'informatisation des échanges de données
- Informer les opérateurs sur la nature et la portée des procédures.

Les intervenants qu'on rencontre au sein du guichet unique sont :

#### a. Les banques

Ce sont des établissements financiers dont le rôle est de recouvrir les montants exigés, de cautionner certains de ses clients, de domicilier les opérations d'importations et d'exportations et de percevoir le paiement des taxes du PAD.

#### b. La SGS

C'est un organisme mandaté par l'Etat camerounais suivant l'ordonnance 95/004 du 07 décembre 1995 dans le cadre de la mise en place du programme de sécurisation des recettes

douanières. Elle intervient dans le cas des marchandises ayant une valeur FOB supérieure ou égale à 20000000 FCFA elle a pour mission :

- ✓ d'authentifier la qualité, la quantité et les prix des marchandises exportées ou importées.
- ✓ La détermination de la valeur imposable, les droits et taxes de douane des marchandises déclarées
- ✓ D'assurer le suivi du recouvrement des droits et taxes à l'exportation
- ✓ La liquidation des droits et taxes de douane et émission du BDT

#### c. Les services des douanes

C'est à la fois une institution et une organisation fondamentale de l'Etat .elle est considérée comme le secteur enrichissant de l'économie camerounaise car elle contribue au budget de l'Etat par le biais des droits et taxes qu'elle prélève sur les importations et les exportations ses objectifs sont :

- ✓ Contrôler l'entrée et la sortie des marchandises au Cameroun
- ✓ Générer les recettes pour l'équilibre de la balance de paiement

#### d. Le Trésor

C'est un établissement financier et public jouant le rôle d'une banque .il est chargé d'encaisser le paiement des droits et taxes liquidées par l'administration des douanes pour les dossiers qui n'ont pas de BDT

#### e. Le service phytosanitaire

C'est le service qui confirme que les marchandises destinées à l'exportation et à l'importation sont idem de toute infestation .il délivre en conséquence un certificat d'inspection phytosanitaire.

f. Le service des changes

Il intervient à l'exportation et à l'importation et contribue à s'assurer de la régularité des transferts financiers concernés par les transactions.

g. Le port autonome de Douala

C'est le détenteur de toutes les installations maritimes. A cet effet il veille à leur entretien et à leur amortissement. Le PAD perçoit une redevance calculée sur la base du tonnage des colis admis au dédouanement.

### 3.2. Le système Sydonia

L'ouverture du marché local à la concurrence des compagnies étrangères contraint le Cameroun à se mettre à la hauteur des nouvelles exigences du commerce international. La mise en place du système douanier automatisé s'inscrit ainsi dans le cadre du programme de réforme et de modernisation de l'administration des douanes camerounaises. Il vient combler le besoin de création d'un environnement efficace de gestion des opérations douanières. On mentionnera qu'il est fondé sur l'approche client/serveur qui permet de partager les traitements entre le poste client (local) et l'ordinateur éloigné (le serveur). Cette approche permet l'optimisation des temps de réponse et assure l'intégrité de la base de données, chacun des ordinateurs du réseau effectuant les tâches pour lesquelles il a été conçu.

Le système sydonia vise plusieurs objectifs :

- ✓ Garantir la traçabilité des opérations de dédouanement sur les marchandises.

Des informations sur les marchandises sont enregistrées à chaque point de contrôle durant leur acheminement. Ce qui permet de savoir avec précision les dates de passage au point de contrôle, le chemin suivi par ces marchandises ; les retards subis.

- ✓ Actualiser l'outil informatique et les services.

Une démarche qui vise à mettre sur pieds une architecture réseau d'inter échange de données informatisées avec des systèmes B2B, B2A, B2C. Les opérations manuelles sont désormais réduites.

- ✓ Garantir la fluidité du trafic commercial par élimination des goulets d'étranglements dus aux lenteurs des procédures administratives.
- ✓ Automatiser le calcul des droits et taxes.

Un système intelligent est basé sur le remplissage d'un formulaire électronique et l'obtention immédiat d'un bulletin de liquidation des droits.

- ✓ Améliorer l'efficacité des contrôles douaniers.

Les informations au départ enregistrées au niveau d'un poste de travail par l'inspecteur ayant accompli le contrôle sont transférées vers un centre d'analyse, puis mises à la disposition des services de contrôle.

- ✓ Assurer la perception des recettes

La collecte des données au départ de la marchandise et la gestion sécurisée de ces dernières à travers le réseau informatique lors de l'acheminement réduisent fortement la fraude.

- ✓ Assurer l'application uniforme de la réglementation

Sur ce plan, aligner l'organisation et les procédures sur les standards et les pratiques recommandées à l'échelle internationale.

- ✓ Produire des résultats statistiques fiables et rapidement disponibles sans aucune charge de travail supplémentaire pour les douaniers.

### **3.3 Le Comité FAL**

Le comité de facilitation du trafic maritime international est une des conventions internationales relatives à la facilitation avec le programme d'action d'Almaty de 2003 et la

convention de New York de 1965 ; c'est que depuis les attentats terroristes perpétrés du 11 septembre 2001, aux Etats-Unis, les ports lieux par excellence de transport en masse des marchandises et des personnes ont pu se révéler dangereux au même titre que les aéroports.

Conscients de cette menace, le comité de sécurité maritime (CSM) de l'organisation maritime internationale(OMI) ont procédé au réexamen des conventions et autres instruments en rapport avec la prévention des actes terrorisme qui peuvent affecter la sécurité et la sureté du transport maritime et de l'exploitation des ports. C'est ainsi qu'il a été adopté régionalement par tout les pays ayant une façade maritime. De ce fait, le Comité FAL a été crée en 1997 par le décret n°99/715/PM du 29/12/1997 du Premier Ministre Chef du Gouvernement du Cameroun dans le souci d'amélioration et d'adaptation aux nouvelles réalités du secteur maritime car a sa naissance il trouve une situation complexe caractérisée principalement par :

L'éparpillement des intervenants au dédouanement, des procédures import et export complexes, des délais de passage à l'import très élevés (supérieur à trois semaines), une méconnaissance du rôle des services techniques...

Afin de pouvoir pallier à ses dysfonctionnements, il se fixe pour mission d'assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre des mesures destinées à faciliter et accélérer le trafic maritime international.

A ce titre, Il a pour mandat :

- ✓ Etudier le trafic maritime et portuaire
- ✓ Proposer des actions de simplifications ou réduction des procédures et formalités pour l'entrée ou la sortie des marchandises.
- ✓ Faire des recommandations sur les pratiques et les méthodes appropriées en vue de faciliter les opérations d'importations, d'exportations et de transit.

Ce qui a permis ainsi de prendre plusieurs décisions à l'instar de :

-des protocoles qui ont été signés en vue de la maîtrise des travaux en heures extra légales de la douane et du raccourcissement des délais de validation des manifestes

- l'éparpillement des services intervenants dans les procédures de dédouanement a été par leur regroupement : le Guichet Unique

-à l'intérieur du port, les contrôles intermédiaires ont été démantelés au profit des points unique de contrôle

-le comité a institué des analyses fines et poussées qui ont permis d'établir la complexité de la notion de délai, la responsabilité de chaque acteur du commerce extérieur et la prise de mesures ciblées, toutes choses qui ont permis de déterminer la performance de la plate forme portuaire et de démontrer ainsi que tout importateur organisé sort sa marchandise en 7 jours.

## TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

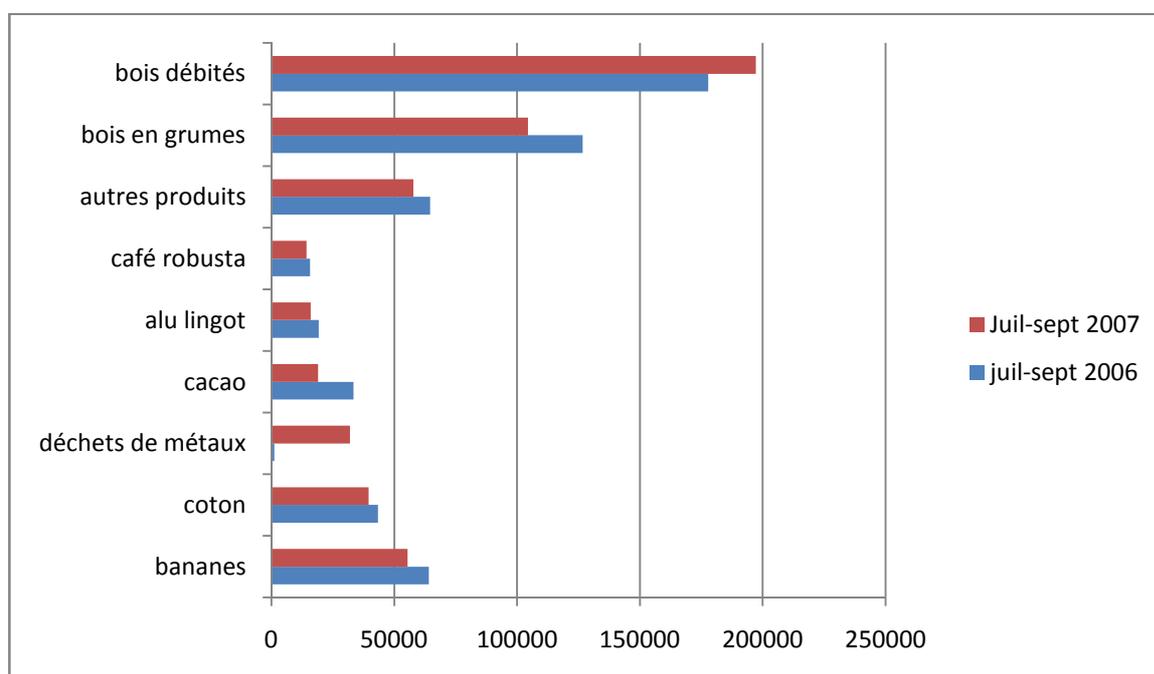
### 1. Analyse et interprétation des résultats

La dynamique du Port Autonome de Douala est la résultante de la diversification de son activité ; celle-ci se présente comme suit :

#### 1.1 Les embarquements

Suivant le tableau ci-dessous, les principaux produits embarqués au port de Douala enregistrent globalement une variation négative au 3ème trimestre de l'année 2007. Toutefois, les bois débités et les déchets de métaux progressent respectivement de 19447 tonnes et de 30739 tonnes en valeur absolue connaissent une hausse.

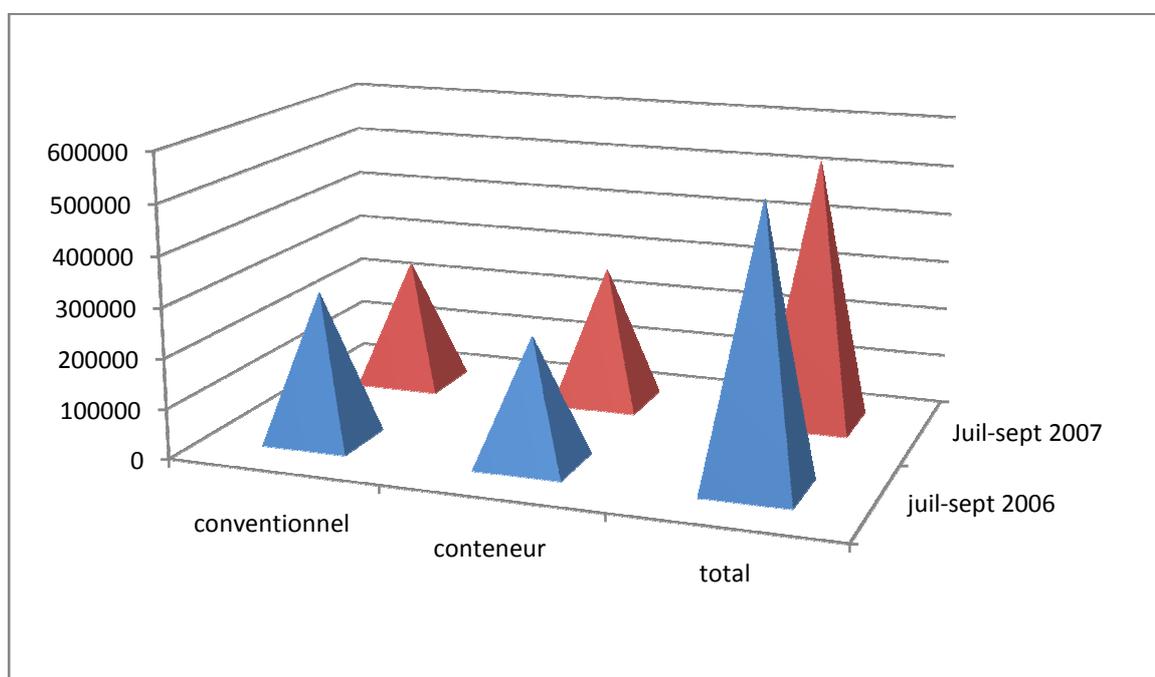
**Graphique 1 : Evolution des produits embarqués**



Source : GPAC

Il apparaît que les flux sortants au port de Douala sont exclusivement conditionnés conteneur et conventionnel. de juillet à septembre 2007, le conditionnement par conteneur avec 278318 tonnes devance le mode conventionnel qui totalise 256041 tonnes. Cependant sur la même période en 2006, le mode conventionnel a occupé la première position en totalisant 296534 tonnes contre 249405 tonnes pour le conditionnement par conteneur.

### Graphique 2 : volume de marchandises embarquées par type de conditionnement

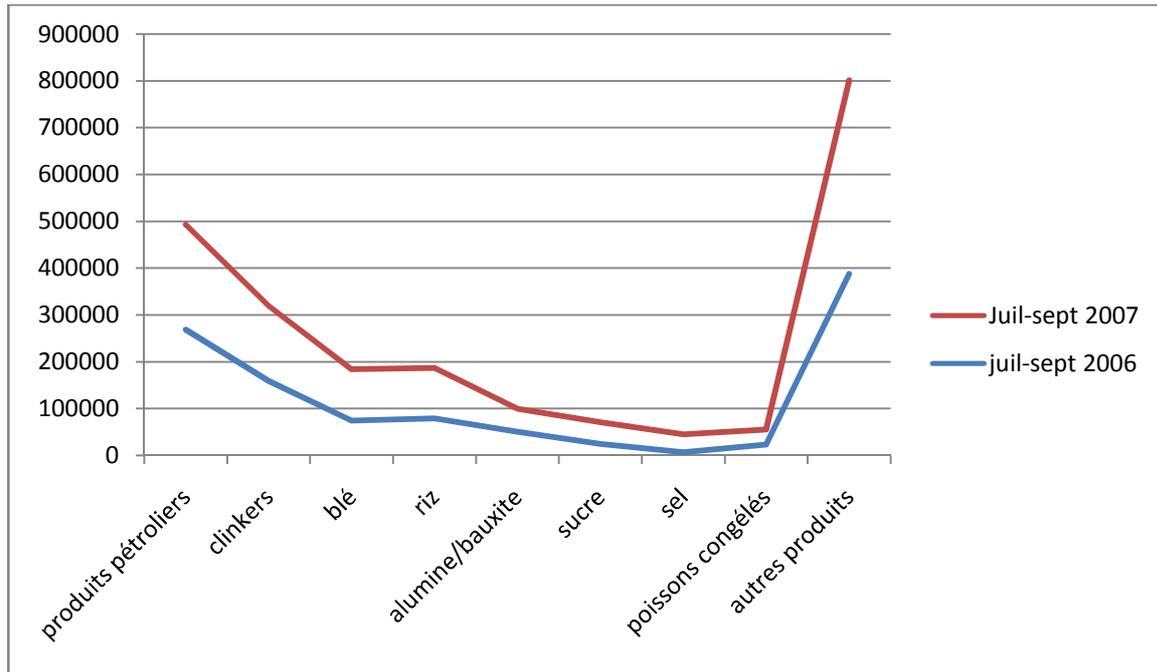


Source : construction du CNCC à partir des données du GPAC

### 1.2 Les débarquements

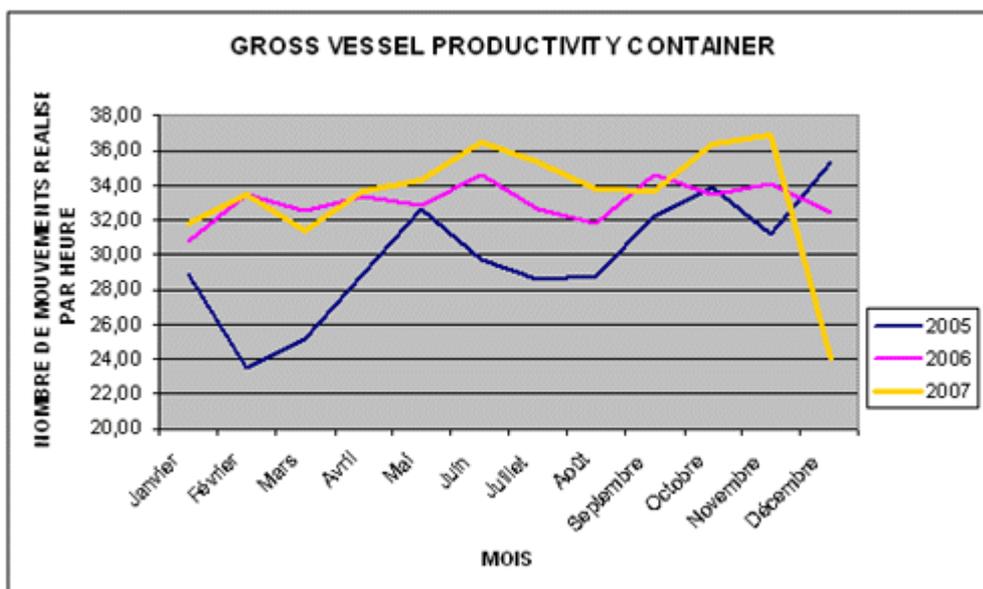
Les produits pétroliers malgré une baisse de 43378, demeurent les principaux produits débarqués au port de Douala. Le clinker est en deuxième position et connaît une relative stabilité sur la période de référence entre 2006 et 2007. La progression notable des entrées de sel est aussi à remarquer.

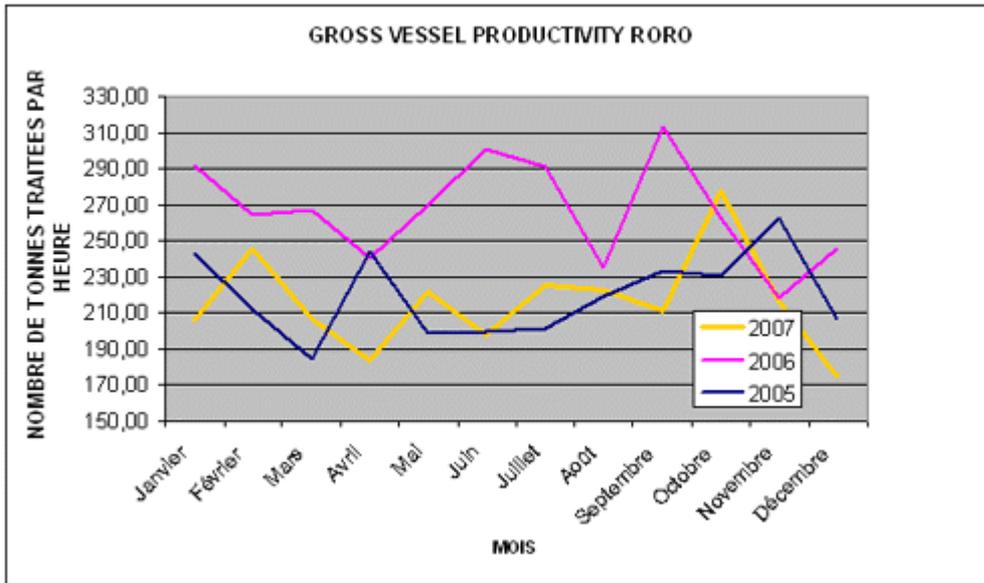
**Graphique 3 : évolution des principaux produits débarqués**



Source : GPAC

### 1.3 Mouvements de conteneurs





Source : DIT Cameroun

#### 1.4 Les Ratios

**Ratio de rentabilité commerciale** =  $\text{Excédent brut d'exploitation} / \text{CA}$

AN :  $4759548000 / 30373761000 \longrightarrow$  soit 15,67%

**Ratio de marge nette** =  $\text{résultat net (perte ou bénéfice)} / \text{CA}$

AN :  $1262698000 / 30373761000 \longrightarrow$  soit 6,51%

Nous pouvons ainsi apprécier les délais d'écoulement des stocks et des dettes à court terme en mesurant la rotation des crédits fournisseurs par rapport aux créances clients ;

**Délai de rotation fournisseurs** :  $(\text{Fournisseurs} + \text{EAP}) / \text{Achats TTC} \times 360$

AN :  $(5.600.898.000 / 308.656.000 \times 1,1925) \times 360 \longrightarrow$  15,22%

**Soit plus de 10ans**

**Délai de rotation clients** :  $(\text{clients} + \text{EAR}) / \text{Chiffre d'affaires TTC} \times 360$

AN :  $11568203000 / 30.373.761.000 \times 1,1925 \times 360 \longrightarrow$  0,32%

**Soit moins de 5mois.**

Nous remarquons que le délai de rotation de crédits fournisseurs dépasse de loin celui des clients ce qui montre que les besoins en fond de roulement sont maîtrisés.

La trésorerie représente l'ensemble des disponibilités que génère le flux monétaire des activités de l'entreprise. Ici, nous remarquons qu'elle a considérablement augmenté entre 2006 et 2007 soit d'un montant de 4.475.265.000 c'est dire qu'elle possède des espèces suffisant pour pouvoir financer un nouvel investissement.

Calcul de quelques ratios de structure financière

**Ratio de liquidité d'actif** = *Actif circulant/Total actif*

AN : 25.521.196.000/132.839.227.000 → O, 19 en 2006

31.100.141.000/12.8137.687.000 → O, 24 en 2007

**Ratio d'endettement** = 
$$\frac{\text{Dettes financières} + \text{Trésorerie passive}}{\text{Capitaux propres} + \text{Amort\&Provs}}$$

En 2007 AN : 
$$\frac{64.689.360.000 + 348.220}{43.522.720.000 + 53.186.411.000}$$

Soit 0,67<1 ce ratio est satisfaisant par ce que inférieur à 1.

Les prêts à long terme et les concours bancaires sont inférieures à une partie de l'autofinancement. L'entreprise maîtrise sa politique d'endettement par rapport à ces ressources propres.

L'analyse financière des différents indicateurs étudiés plus haut à savoir le fond de roulement, le besoin en fond de roulement, et la trésorerie nous amène à nous prononcer sur la santé financière de l'entreprise. Le but de cette analyse étant de déceler les forces et les

faiblesses de l'entreprise, nous pouvons à présent donner le résultat de notre diagnostic financier à travers le schéma ci-dessous :

SCHEMA BILANTIEL



**Diagnostic financier :**

En ce qui concerne l'équilibre financier de l'entreprise prestataire de service qu'est le PAD, nous constatons que pour ce qui est de l'exercice 2007, les besoins en fond de roulement sont financés par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités. Ce qui conduit à conclure à une santé financière plutôt satisfaisante.

## 2. Perspectives et recommandations

Le port est un maillon essentiel dans la chaîne de transport .il est le lieu d'intérêts divergents .l'autorité portuaire en charge de rendre cette communauté viable et hautement productive devrait envisager de faire participer d'une manière moins discrète toute la communauté portuaire à tout investissement envisagé dans le port si elle veut avoir un port compétitif et adapté aux exigences technologiques en perpétuelle évolution. Nous avons constaté au cours de notre étude qu'il n'existe pas de conditions objectives offrant aux ports une possibilité de choix pour la détermination de ses impulsions continentales. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur de l'ossature du réseau de transport terrestre constitue des limites. Cependant, celle-ci n'exclut pas la recherche des moindres coûts corollaires d'une optimisation des services portuaires.il s'agira donc de rechercher des limites au-delà desquelles le port ne peut prétendre vendre ses services à des coûts raisonnables. L'un des problèmes que l'on dénote aussi c'est au niveau des voies routières qui desservent l'intérieure de la zone portuaire celle-ci sont de mauvaises qualités et ne participent pas à la rapidité et la sécurité des marchandises car celles-ci sont gorgées de trous et en plus de cela pendant la période d'hivernage, elles sont inondées d'où le déplacement difficile pour les auxiliaires de transport car elles concourent au ralentissement des activités.

Au niveau de l'organisme qui octroie les GPS dans le cas des marchandises en transit qui devront être transportées par route cette opération est lente à cause de l'insuffisance de moyens de transport pour les agents d'imposition du dit GPS et de l'agent de la douane .l'on dénote aussi due au mauvais état des infrastructures et équipements de transport ,la multiplicité des intervenants dans le circuit de prise en charge des marchandises ,les multiples barrières physiques et non physiques ,les mauvaises conditions de transport des marchandises.

Par ailleurs, la prévision et la planification rationnelle et judicieuse des trafics pourraient améliorer la situation actuelle du port de douala, parce qu'elle aurait permis d'identifier les problèmes à l'avance, de rechercher des solutions, de mettre des moyens en œuvre en vue de prévenir les éventuelles déconvenues et imperfections.

Dans le cadre de notre analyse, compte tenu des prévisions faites, d'ici quelques années le port de douala atteindra un niveau de trafic largement supérieur à celui de ce jour, pour se

faire il est important de mettre en place un système logistique compétent afin de maintenir le trafic croissant et constant

Dans ce contexte le lieu d'exploitation est l'enceinte du port de Douala. Des stratégies de maîtrise des coûts notamment les charges administratives dans le domaine portuaire doivent être recherchées par les autorités du port de Douala afin de minimiser les coûts portuaires aux clients mais également maximiser la rentabilité des opérations portuaires.

La perspective d'accroître le trafic portuaire nécessitera obligatoirement une vision du port de Douala. Donc la taille des navires doit être prise en compte dans une vision globale de mise en place d'un système logistique dans le port d'accueillir des navires de capacité importante. Pour recevoir des navires à tirant d'eau important, il faut pouvoir aménager le fleuve à la profondeur d'accueil de ces navires.

Au problème de l'ensablement de Douala, le port de Douala devrait essayer de se doter de prix concurrentiels qui feront en sorte que celui-ci soit choisi au lieu d'un autre ; quand on sait bien que le prix joue un rôle important dans le choix d'un port car le prix c'est-à-dire le coût d'escale et de manutention est un des critères de sélection d'un port du fait qu'il a une incidence directe sur le prix payé par le chargeur. De même le prix ne peut être dissocié de certains éléments de qualité du service portuaire en termes de rapidité du transit et la cadence de manutention. D'où le fait que le choix d'un port repose sur l'étude des coûts logistiques totaux. Il inclut les coûts de transports terrestres et maritimes, d'où la nécessité du port de Douala d'améliorer son réseau de transport avec l'arrière-pays c'est-à-dire avoir une bonne connexion avec les autres modes de transport afin de pouvoir mieux acheminer les matières vers celui-ci ; les coûts de passage portuaire, les coûts d'immobilisations de la marchandise d'où la nécessité du port de Douala de se renouveler ses équipements et de se doter d'infrastructures dignes d'un port qui se veut être compétitif.

On mettra ainsi l'accent sur le fait que l'efficacité du système portuaire dépend aussi bien de la facilité d'accès aux ports que de l'existence d'un système de réglementation et de contrôle de la sécurité de la navigation efficient, ainsi les phares et balises devront être réhabilités et des dotations de matériels de manutention plus performants devront être envisagées.

Néanmoins, il apparaît que le champ de la réforme reste inachevé car tributaire de nombreux blocages dont la solution dépendra de la volonté réelle des parties en présence de faire aboutir

le processus engagé .certes la réforme portuaire compte de nombreux acquis mais en l'absence d'une volonté qui va au-delà des seules déclarations, le chemin à parcourir reste long et parsemé d'embuches.

En définitive, l'effort de régulation et de résolution des problèmes du PAD est tenu d'intégrer des contraintes liées à l'intervention multiforme d'acteurs extérieurs il s'agit entre autres de l'amélioration des autres moyens de transport ; Ainsi le gouvernement devrait envisager une perspective véritablement intégrée et coordonnée de résolution des problèmes.

## Conclusion

La modernisation portuaire devient une priorité pour tous les pays d'Afrique doté d'une façade maritime; Car elle constitue un atout de compétitivité économique de croissance, de développement d'un pays et certainement une riposte à la concurrence internationale. Ainsi le port autonome de Douala, de part sa situation géographique au cœur du golfe de Guinée, occupe un point stratégique, relié à la mer par un chenal de 50km il est un formidable relais pour de nombreux pays

L'étude a mis en évidence les installations portuaires existantes, les indicateurs de rendement, tous les services offerts aux navires, formalités administratives (navires et marchandises), une analyse par type de conditionnement (conventionnel, conteneur, vrac) et une étude sélective des trafics des pays utilisateurs ; sans oublier la mise en place d'un système logistique au PAD;

Cependant, 90% du commerce international passe par voie maritime et le PAD largement exportateur se trouve souvent au centre de ce trafic tournant. Ainsi, si plusieurs pays africains sont tributaires du trafic maritime, c'est parce que majoritairement importateur il est urgent de mettre en place une instance de régulation mondiale en matière de prise en charge des denrées de premières nécessités et de la maîtrise des taux de fret.

De ce fait, l'un des premiers points de réflexion structurée sur la question relative de l'amélioration du système portuaire de Douala est le fait que ceci est un grand enjeu pour le Cameroun donc il est loin d'être une fatalité, ni une variable en soi c'est-à-dire gagnée ou perdue d'avance, elle est ainsi indépendante c'est-à-dire déterminante pour le développement économique du pays. Mais il convient plutôt pour en rendre compte, de l'envisager en tant que enjeux complexe qui requièrent ainsi une combinaison de variables multiples. C'est sur ce que le Cameroun devrait affronter positivement ce défi en une véritable restructuration infrastructurelle, technologique et institutionnelle qui permettrait à ce pays d'explorer toutes les données visant à accroître ses potentialités à devenir un port renommé sur le plan non pas seulement régional mais international.

En effet si on a pu constater que le Cameroun à travers son espace portuaire est toujours apparu comme un grand pays de transit, il n'en demeure pas moins que aujourd'hui que face aux contraintes de monde moderne, aux profondes mutations observées dans le transport obéissent plus que jamais aux besoins d'efficacité et rentabilité et indiscutable devrait faire

face à une nouvelle concurrence inattendue qu'il devra désormais intégrer dans ses choix stratégiques de développement , cette nouvelle donne interpelle au plus haut point les autorités en charge de la planification des transports et de la gestion des corridors à plus d'ingéniosité et de créativité pour faire face à la nouvelle évolution qui s'annonce.

Par ailleurs ,bien que considérés comme le seul axe incontournable et indispensable pour les flux et les mouvements des marchandises en partance et en provenance du Tchad et de la RCA ,il n'a pas toujours offert des conditions de transport et de fluidité idoines capables d'asseoir non seulement sa crédibilité mais aussi son efficacité .malgré les réformes portuaires engagées qui s'est particulièrement appesantie sur la réduction des couts et des délais de passage portuaire, il est regrettable de constater que globalement, ces corridors offrent toujours les couts de transport les plus élevés et restent toujours moins compétitifs. Une telle situation ne saurait favoriser le développement des affaires dans un pays comme le Cameroun qui dispose d'un potentiel énorme et des capacités nécessaires pour se maintenir au peloton de tête tout en demeurant un grand pays de transit de la sous région. En effet, pour continuer à attirer les investisseurs dans et asseoir une croissance durable et équilibrée, il faut pouvoir réguler les mouvements des échanges et mettre en place un cadre approprié capable d'assurer la transparence et garantir un cout d'opportunité minimum acceptable aux détenteurs des capitaux flottants en quête de projets ;car au-delà des contraintes d'efficacité et de rentabilité, les investisseurs cherchent aussi un terrain propice et favorable pour le développement de leurs activités.

En définitive, si l'on veut louer une initiative pour le développement du transport maritime et du système portuaire au camerounais n'en demeure pas moins vrai que celle ci devrait bouleverser certains équilibres naturels dont l'impact ne saurait être négligé et pris en compte dans son développement du commerce international.il s'agira alors d'une évolution assez significative et d'une opportunité à saisir pour tous les pays de la sous région qui disposeront alors d'une nouvelle voix concurrentielle pour les mouvements de leurs marchandises .

Le Cameroun devrait alors prendre en main cette initiative afin de pouvoir tenir compte d'une nouvelle orientation stratégique qui se pointe à l'horizon et intégrer ainsi une évolution dans une vision macroéconomique globale de son développement général mais aussi et surtout de son système portuaire en particulier .ceci ne pourra se réaliser qu'à travers une véritable modélisation et modernisation de ses infrastructures de transport en vue d'une amélioration conséquente des conditions de transport .

La finalité étant de pouvoir créer des mécanismes de contrôle mieux adaptés au monde actuel qui s'insèrent parfaitement et à souhait dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication ; envisager une véritable politique visant à mettre en place une infrastructure de qualité tant au niveau routier, ferroviaire que maritime afin de réduire les délais et offrir les meilleures conditions de transport. Tout est alors une question de choix et de volonté pour permettre au Cameroun de jouer pleinement son rôle et à se maintenir dans le leadership de la sous région à laquelle elle appartient.