

DEDICACES

A la mémoire de ma mère et de mes sœurs. Vous, qui auriez été comblées de joie de voir concrétiser vos efforts si vous ne nous aviez pas quittés plus tôt.

REMERCIEMENTS

C'est l'occasion pour nous de témoigner toute notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de diverses manières à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de :

- ❖ M. Adama SY, directeur de mémoire pour toute sa disponibilité en dépit de ses nombreuses occupations ;
- ❖ Tous les enseignants de *SUPDECO*, particulièrement, ceux de l'*IST* pour le savoir qu'ils nous ont transmis ;
- ❖ Toute l'administration d'*IST* et tous les étudiants de notre promotion ;
- ❖ M. Plecknova SETEMEDE, Directeur commercial AP MOLLER Terminal SENEGAL et tous les agents du service shipping de MAERSK SENEGAL ;
- ❖ M. Alpha DIOUF, en service à la direction commerciale PAD ;
- ❖ Mon Père, mes sœurs et frères, particulièrement Arsène, pour tout leur soutien ;
- ❖ Tous ceux dont les noms ne figurent pas ici mais qui n'ont cessé de nous accorder leur soutien.

Merci pour votre soutien et vos conseils avisés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
1.1 Cadre théorique.....	3
1.2 Cadre méthodologique.....	11
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR.....	16
2.1 Fonctionnement du PAD.....	16
2.2 Les équipements et installations portuaires.....	18
2.3 Les services portuaires.....	20
2.4 L'activité de consignation de navires au PAD.....	22
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	33
3.1 Présentation et analyse des résultats.....	33
3.2 Synthèse des résultats d'analyse : analyse SWOT.....	40
3.3 Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	44
CONCLUSION.....	49

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Statistiques annuelles escales de navires 2003-2009.....	26
Tableau 2 : Statistiques annuelles divers types de produits 2005-2010.....	28
Tableau 3 : Principales redevances perçues sur les navires au PAD.....	31
Tableau 4 : Répartition des données des résultats sur la question 1.....	33
Tableau 5 : Répartition des données des résultats sur la question 2.....	36
Tableau 6 : Répartition des données des résultats sur la question 3.....	38

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution des escales de navires au PAD (2003-2009).....	27
Figure 2 : Evolution du trafic de marchandises en vrac au PAD (2005-2010).....	30
Figure 3 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 1.....	34
Figure 4 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 2.....	37
Figure 5 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 3.....	39

SIGLES ET ABREVIATIONS

AISM	Association Internationale de Sécurité Maritime
AIS	Automatical Identification of Ships
ASIP	Agent de Sûreté des Installations Portuaires
AVARNAV	Avis d'Arrivée du Navire
BAD	Bon A délivrer
BAE	Bon A Enlever
CAD	Communauté des Acteurs Portuaires
cf.	Confère
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COSEC	Conseil Sénégalais des Chargeurs
EVP	Equivalent Vingt Pied
DPW	Dubaï Port World
ibid.	Deux références du même ouvrage se suivent immédiatement
ISO	International Organization for Standardization
ISPS Code	International Ship and Port facility Security Code
op. cit.	Ouvrage déjà cité
p.	Page ou pages
PAD	Port Autonome de Dakar
PC	Pilote Capitaine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RO-RO	Roll on-Roll off
TC	Terminal à Conteneurs
TEU	Twenty Equivalent Unity
URD	Union des Remorqueurs de Dakar
VHF	Very High Frequency

INTRODUCTION

Le transport maritime, fort de la capacité des navires à transporter de très grandes quantités de cargaisons, est le mode de transport le plus important pour le transport de marchandises. Selon la CNUCED (Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement), 80% des échanges se font par voie maritime assurant ainsi 90% du trafic mondial. Il semble le plus accessible de par les coûts qu'il génère pour le transport et l'acheminement des produits pondéreux.

Ce mode transporte l'essentiel des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc.) et les produits préalablement conditionnés (cartons, caisses, palettes, fûts).

Le trafic généré par ce mode de transport est assuré par de géants bâtiments flottants appelés navires qui sont les propriétés des Armements et exploités par des transporteurs maritimes. Il importe de savoir que le transporteur maritime est la personne qui s'occupe à proprement parler du transport maritime. Qu'il soit propriétaire, exploitant ou simple affréteur, c'est-à-dire loueur d'un navire, son rôle est de transporter les marchandises d'un point A à un point B par la mer, à temps et en bon état.

Pour maintenir à flot son entreprise, le transporteur se met en relation avec de nombreux autres partenaires à savoir : les transitaires ou commissionnaires, les manutentionnaires, les sociétés de remorquage, de pilotage, les assureurs maritimes, les agents consignataires.

Ne pouvant être présent dans tous les ports, l'armateur se fait représenter par ces derniers (les consignataires) pour l'accomplissement des tâches relatives au fret et au navire : les formalités administratives, les besoins d'un navire avant son arrivée et lors de son séjour dans un port (remorquage, pilotage, réparations, relations avec l'administration maritime, etc.), les besoins de l'équipage (relève, visite médicale, etc.) et la gestion de la cargaison.

Cependant la réalisation de ces opérations est sujette à des contraintes d'ordre portuaire. Il s'agit entre autres de la complexité des formalités administratives, des longues durées en rade et à quai, de l'encombrement de l'espace portuaire etc.... Ces faiblesses que le Port Autonome de Dakar (PAD) enregistre, engendrent beaucoup de conséquences aussi bien pour le Port que les différentes sociétés de consignation.

C'est ainsi que nous avons choisi d'étudier : « Impacts des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires au PAD ».

Cette étude est structurée en trois grandes parties. Nous allons d'abord présenter le cadre théorique et méthodologique, ensuite la présentation du PAD qui est notre zone d'étude, et, enfin le cadre analytique qui prend en compte la présentation et l'analyse des résultats, puis la proposition de quelques recommandations.

1^{ère} Partie : Cadre théorique et méthodologique

Nous consacrons cette partie au cadre général d'analyse de notre travail qui comprend les cadres théorique et méthodologique.

1.1 Cadre théorique

1.1.1 Contexte de l'étude

La libéralisation des marchés a conduit à une importante augmentation des échanges entre les différentes régions du monde. Le transport maritime dont le développement est étroitement lié à celui du commerce international, fort de sa capacité joue un rôle important dans l'économie mondiale.

Dans cet environnement qui s'instaure, chaque pays cherche à redéfinir sa politique de développement économique.

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

Le Port de Dakar, considéré comme l'un des maillons importants de l'économie nationale, constitue un précieux instrument de développement économique. Pour continuer à jouer ce rôle, il doit s'intégrer et s'adapter à la nouvelle évolution de l'économie mondiale au risque de subir une évolution préjudiciable à sa survie et à son développement.

En effet, le Port de Dakar se trouve dans un environnement concurrentiel plus aigu avec la proximité des Ports d'Abidjan et de Conakry. Dans cet environnement difficile, la recherche de la performance n'est plus à démontrer.

De par sa position géographique, il sert les pays avoisinants et constitue un couloir naturel de desserte pour les pays enclavés tel que le Mali.

Il réalise ses activités grâce à la présence sur sa plate-forme portuaire de plusieurs acteurs tels que les transitaires, les manutentionnaires, les commissionnaires agréés en douane, les transporteurs, les consignataires...

Il est nécessaire de rappeler que les plus grandes agences maritimes au Sénégal représentent des Armements qui transportent des dizaines de milliers de boîtes (conteneurs) par an.

En tant que consignataires de navires de leurs principaux, ces agences maritimes sont en même temps transitaires. Elles sont donc des structures qui ont une concentration verticale du trafic. C'est essentiellement leur activité de consignation et les problèmes auxquels elles sont confrontées dans l'exécution de leurs tâches, qui nous intéressent dans le présent document. Et, ceci dans l'objectif d'apporter une contribution à leur amélioration.

1.1.2 Problématique

Le port maritime, c'est l'espace économique où, ont lieu les ruptures de charges dans l'acheminement des marchandises mer-terre/terre-mer et où interviennent plusieurs structures chargées d'assurer les opérations nécessaires au passage des navires, des marchandises et des personnes. Il est essentiellement le pourvoyeur de services, notamment pour ces derniers.

Le degré de satisfaction obtenu en fonction des normes préétablies donne la mesure du rendement du port. On peut en déduire que le rendement diffère selon que les services sont fournis pour des navires, des marchandises ou des personnes.

Mais, aujourd'hui, nous constatons que les acteurs de la chaîne des transports se plaignent de plus en plus de la complexité des procédures et de la documentation liées aux opérations des navires. C'est désormais admis que les procédures inadaptées contribuent à l'encombrement du port et au long séjour des navires en rade et à quai.

Avec l'accroissement du trafic des marchandises dans un port et l'inadéquation des installations et infrastructures, la gestion du séjour des navires dans le port est confrontée à des problèmes qui induisent le ralentissement des opérations de consignation. C'est ainsi que le port de Dakar dont la capacité était de 10.003.099 tonnes en 2008 pour 8.742.971 tonnes en 2009,¹ éprouve des difficultés à fournir un service de haut niveau aux navires. Ceci, qui est une entrave à la productivité des opérations portuaires se traduit par l'encombrement des espaces portuaires, l'insuffisance des aires de stockage et de circulation, l'indisponibilité des quais, la longue attente des navires en rade et au quai, la complexité et la lenteur des formalités administratives, la vétusté des vedettes portuaires, et, l'incapacité d'accueil du port des navires à fort tirant d'eau...

En effet, la performance d'une structure implique forcément celle des maillons qui la composent.

¹ *Rapport d'activités 2009*. Dakar : Port Autonome de Dakar, 2011 : page 26.

Par conséquent, une imperfection au niveau de l'un de ses maillons rejaille généralement sur tout le système. Et, nous remarquons ici qu'au niveau des différents maillons de la gestion des opérations portuaires, il y a différentes imperfections qui nous amènent à constater une imperfection globale du système.

Dans un contexte, où on exige de plus en plus la qualité aussi bien administrative qu'opérationnelle, il est presque impossible qu'un système de gestion soit performant s'il présente en effet, les faiblesses sus mentionnées.

Dans cette analyse relative aux différents constats observés, ressort notre principale préoccupation relative aux effets des contraintes portuaires sur l'activité de consignation de navires au Port de Dakar. Quelles sont alors les contraintes auxquelles sont confrontées les consignataires de navires au PAD ?

Pour traiter convenablement cette problématique, nous nous sommes posés trois questions :

Quelle est la procédure relative aux opérations de consignation ?

Quelles peuvent les raisons qui expliquent les faiblesses mentionnées ?

Existe-t-il un suivi logistique dans la synchronisation des opérations portuaires ?

C'est en vue d'apporter un début de réponses à ces questionnements que nous avons opté pour le thème : ***Impacts des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires au PAD.***

Son développement ambitionne donc de réaliser des analyses et suggestions aux procédures de consignation, aux causes et conséquences de certains dysfonctionnements du Port de Dakar, au nombre desquels figure un problème d'insuffisance de suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires; le but étant de contribuer à une optimisation des opérations portuaires.

Mais, avant nous allons présenter la littérature en rapport avec le thème d'étude et clarifier les différents concepts qui le composent.

1.1.3 Revue de la littérature

Pour atteindre l'objectif de rentabilisation du capital engagé pour l'acquisition d'un navire, il ne suffit pas que cet engin géant soit susceptible de contenir dans ses flancs une grande quantité de marchandises. Mais il faut encore que soit réduite au maximum la période pendant laquelle il reste au quai, exigence d'autant plus difficile à réaliser que l'évolution du commerce maritime a non seulement décuplé le tonnage des navires, mais multiplié d'autant le nombre de chargeurs à tel point que la

livraison d'une cargaison normale suppose une série d'opérations qui ne peut s'effectuer que lentement.

Depuis quelques années, les mutations s'opèrent rapidement dans le secteur maritime. Les Armements de petites et moyennes tailles sont absorbés par les plus grands.

Certains armateurs qui exploitent leurs navires sur les lignes régulières ont tendance à créer des sociétés de consignation dans chaque port du monde où leurs navires font escale. Ces sociétés sont juridiquement des agences maritimes mais économiquement des succursales. Nous pouvons citer comme exemple MAERSK SENEGAL, DELMAS SENEGAL, MSC, GRIMALDI SENEGAL, AFRICA BOLLORE LOGISTIQUES etc....

Mais, un armement qui ne dispose pas de représentant dans un port peut faire appel à un agent non exclusif : c'est l'agent maritime.

Selon *Lamy transport: tome 2 commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur*, « l'agent maritime » appelé également « agent de fret » a des activités commerciales : il recherche des clients pour le compte des Armements qu'il représente dans une zone géographique bien déterminée. Il exerce également la fonction de consignataire de navire. A ce double titre, il est mandataire et se distingue du simple consignataire en ce qu'il possède une clientèle propre.

Par ailleurs l'agent consignataire de navire, permet au bâtiment d'abréger son escale, le consignataire de la cargaison ; quant à lui, prend livraison pour le compte du destinataire et hâte par conséquent le moment où les risques passent sur sa tête. Il arrive même que l'agent consignataire de navire et le consignataire de la cargaison soient une seule et même personne.

L'agent consignataire ne peut se définir que par rapport aux tâches plus ou moins complexes dont il va être investies par son mandant.

De plus, Pascal FOYANG dans son mémoire « *l'agent consignataire de navire* » ; le décrit comme un représentant chargé de délivrer la marchandise et de percevoir le fret après le départ du capitaine. Cette définition vient compléter celle de *Lamy transport: tome 2 commissions de transport, mer, fer, air, commerce extérieur*. Il peut soit sur la demande de l'armateur, soit sur celle du capitaine, passer les contrats en vue du ravitaillement du navire en combustibles, en eau, en vivres etc.

Il reçoit la marchandise pour embarquement, prépare les connaissements, manifestes et autres pièces. Il traite avec les acconiers et les courtiers conducteurs. A l'arrivée du navire, il surveille le déchargement, assure la garde de la marchandise

et poursuit la perception du fret. En un mot, il agit comme le ferait l'agent ou le commis succursaliste de la compagnie de navigation. C'est pourquoi le consignataire prend souvent la dénomination d'agent maritime.

En outre, le travail de l'agent maritime consiste à gérer l'accueil, les relations avec les autorités portuaires, avec les prestataires de services. L'agent maritime organise aussi la manutention avec les prestataires choisis par les armateurs ; en cas de litige, assure le règlement des problèmes de tout genre. Et, dans certains cas lorsqu'il représente les lignes régulières ; il assure en commercial, le recrutement du fret, aussi bien à l'export qu'à l'import.

Il effectue pour les besoins et pour le compte du navire et de son expédition les opérations que le capitaine ou l'armateur n'accomplit pas lui-même.

Ceci témoigne du fait que l'on ne peut plus dissocier aujourd'hui les activités du consignataire de celles de l'agent maritime car les deux activités se cadrent parfaitement.

1.1.4 Clarification des concepts

La définition des concepts est une phase essentielle de toute étude. Elle l'est pour l'analyse et l'explication des données.

Dans le contexte de notre étude, impact, contrainte, port, port autonome, consignation, opérations, navire, transport et logistique sont les notions qui méritent d'être définies.

Impact : « C'est un endroit où a frappé un projectile »². C'est aussi l'effet produit par quelque chose, l'influence qui en résulte.

Dans le cadre de notre étude, il s'agit des effets des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires.

Port : Selon J.LATTY : "Le port maritime est l'espace que la mer remplit continuellement ou par intermittence et dans lequel les navires, abrités contre les vents et les lames, peuvent être construits, entretenus, réparés, chargés et déchargés"³.

Mais J.G. BAUDELAIRE voit dans le port "un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transfert des marchandises entre le navire de mer et les différents moyens de transport terrestre: rail, route, navigation intérieure, canalisations diverses"⁴. De même, il ajoute que la considération de la seule nature physique du port

² *Dictionnaire de Français*. Paris, France : Larousse, 1997 : page 213

³ CNUCED/TrainForTrade. *Gestion moderne des Ports : l'organisation d'un système portuaire*. Genève. 2007 : page 6.

⁴ Ibid.

n'est pas satisfaisante. Pour lui, le port est aussi un point de passage grâce auquel le pays auquel il appartient est en communication avec le reste du monde ou qui concourt aux liaisons internationales des pays voisins"⁵.

Cette définition va plus loin car elle prend en compte le caractère international et le rôle du poumon de l'économie nationale du port.

On distingue deux types de port à savoir les ports naturels et les ports artificiels ; et selon leurs fonctions nous avons les ports polyvalents et les ports spécialisés qui sont les ports pétroliers, les ports céréaliers, les ports conteneurs et les ports minéraliers.

Le port de Dakar est situé à la pointe la plus avancée à l'Ouest de l'Afrique. Il occupe une position stratégique à l'intersection des lignes maritimes reliant l'Europe à l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord et le continent Africain.

Il convient de faire la différence entre port et port autonome.

Port autonome : "Port contrôlé par un organisme public indépendant. Il est administré par un conseil d'administration assisté d'un directeur. Il n'est autonome que de nom car l'Etat exerce un contrôle sur sa gestion et ses investissements. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial doté d'une personnalité civile et d'une autonomie financière"⁶.

C'est aussi un établissement public qui exerce les missions de service public administratif à caractère industriel et commercial. Il gère les installations portuaires situées dans les limites de sa circonscription et est chargé de l'exploitation et de la police du port, des travaux d'extension et d'amélioration qui peuvent être faits.

En effet, le port de Dakar est un port qui est placé sous la tutelle du ministère des transports et bénéficie comme tout établissement public, d'une large autonomie de gestion.

Dans notre développement, nous allons présenter le fonctionnement, les activités et les infrastructures du PAD.

Contrainte : une contrainte se définit comme : « la nécessité à laquelle on soumet quelqu'un ou quelque chose »⁷. De cette définition il convient de retenir par contrainte portuaire, l'ensemble des problèmes (faiblesses) auxquels est soumis le port face à l'évolution du trafic portuaire.

⁵ Ibid.

⁶ DAMIEN, M. M. (2001-2005). L'usine nouvelle. *Dictionnaire du transport et de la logistique*. Paris, France : Dunod. Page 384

⁷ *Dictionnaire de Français*. Paris, France : Larousse, 1997 : page 90

Opération : c'est l'ensemble de moyens qu'on emploie afin d'obtenir un résultat. C'est également l'action d'une puissance, d'une faculté qui produit son effet.⁸

La première définition convient mieux à notre sujet car nous entendons par opération tout le processus, la méthode qui conduit à consigner un navire et lui fournir les services dont il a besoin. Ces opérations sont entre autre les formalités d'arraisonnement et d'accostage du navire, la liaison permanente avec les navires en rade et ceux à quai, les formalités d'appareillage, l'accueil et l'assistance des marins.

Consignation : Elle désigne la mission d'agent maritime qui est confié qui est à une société par un armateur ou un transporteur maritime ; c'est-à-dire la compagnie maritime ne pouvant pas être présente dans tous les ports qu'elle dessert, se fait représenter auprès des autorités administratives du pays du port d'escale par une société qui a un agrément de consignataire. Cette société appelée communément agence de consignation ou consignataire est liée à l'armateur par un contrat dont elle est le représentant dans un port. Soulignons qu'il existe deux types de consignataire à savoir :

- Le consignataire de la cargaison dont la mission principale est de prendre livraison de la marchandise pour le compte de l'ayant droit. A ce titre, il doit en cas de nécessité, prendre des réserves contre le bord et à l'export contre le transitaire ou l'expéditeur en cas de dommage ou de perte⁹ ;
- le consignataire du navire qui est le mandataire salarié de l'armateur, choisi par ce dernier dans les ports où la compagnie n'a pas de succursale. Il effectue pour les besoins et le compte du navire et de l'expédition les opérations que le Capitaine n'accomplit pas lui-même.¹⁰

Navire : « c'est un bâtiment flottant, destiné à naviguer à des fins commerciales ayant pour objet le transport de personnes ou de marchandises »¹¹.

Il existe plusieurs types de navires dont les navires cargo, les navires porte-conteneurs etc....

Transport : c'est l'activité qui consiste à déplacer d'une distance à l'autre des objets grâce à la mise en œuvre des moyens appropriés.

⁸ ibid. Page 293

⁹ DAMIEN, M. M. (2001-2005). L'usine nouvelle. *Dictionnaire du transport et de la logistique*. Paris, France : Dunod. Page 139.

¹⁰ op. cit. Page 139

¹¹ op. cit. Page 338

Logistique : c'est l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, à moindre coût et avec la meilleure qualité.¹²

La logistique regroupe l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux physiques et d'information qui accompagnent le navire dans le but de minimiser les coûts, et ce, de l'amont à l'aval de la chaîne logistique en respectant les conditions en terme de délai et de qualité.

1.1.5 Objectifs de recherche

- Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'élaborer des stratégies afin de réduire les effets des contraintes portuaires sur l'activité de consignation de navires au PAD.

- Objectifs spécifiques

Ces objectifs prennent en compte chaque question spécifique. Ainsi, nous avons :

- Dynamiser la gestion des flux d'information ;
- identifier les goulots d'étranglement qui affectent la productivité des opérations de consignation ;
- faire des recommandations pour une gestion optimisée des opérations de consignation.

1.1.6 Hypothèses de recherche

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- Le manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives réduit la productivité des opérations portuaires et ne garantit pas aux armateurs et consignataires, une qualité de service ;
- les goulots d'étranglement de la chaîne de consignation affectent la performance globale du PAD ;
- l'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires traduit la vision étriquée de l'application de la logistique dans leur gestion.

Les hypothèses ci-dessus évoquées sont des pistes de recherche, d'identification et d'analyse susceptibles d'être confirmées ou infirmées.

¹² op. cit. Page 317

1.2 Méthodologie de recherche

Pour mener à bien les recherches, nous avons adopté une démarche méthodologique qui comprend quatre phases :

- La recherche documentaire ;
- l'étude exploratoire ;
- les enquêtes de terrain ;
- le dépouillement et l'analyse des données d'enquête.

1.2.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à exploiter et à analyser la documentation existante pouvant permettre de tirer les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'étude à réaliser.

A cet effet, la recherche documentaire dans le cadre de cette étude a été orientée plus, d'une part, vers des ouvrages spécifiques dans lesquels les questions de transport et de logistique dans le monde sont traitées, et d'autre part, vers des travaux de recherches (mémoires) sur le PAD.

Ceci nous a amené à parcourir les centres de documentation de la place, les documents sur Internet, les structures étatiques et privées qui s'occupent des questions portuaires dans notre pays. Il s'agit notamment du :

- Service des Archives de la Direction du Port Autonome de Dakar ;
- centre de documentation du Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC).

Cette première phase de la méthodologie nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations utiles concernant notre thème. Ainsi, nous avons exploité les documents suivants :

- Rapports PAD 2007 ; 2008 ; et 2009. Ces rapports nous ont permis de donner un bref aperçu sur les installations et équipements que possède le port. Nous nous sommes aussi inspirés de ces rapports pour fournir les diagrammes qui récapitulent l'évolution récente de l'activité de consignation au port ;
- *Lamy transport: tome 2 commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur*, qui nous a permis de comprendre les points communs et de divergence entre agent maritime et agent consignataire ;
- le mémoire sur « *l'agent consignataire de navire* » présenté et soutenu par Pascal FOYANG sous la direction de monsieur Christian SCAPEL, ¹³.Ce document nous a permis de prendre connaissance de l'institution de l'agent

¹³ Maître des conférences à l'université d'Aix à Marseille III depuis Septembre 1998

consignataire de navire. Nous avons également profité de ce même document pour situer le rôle de l'agent consignataire de navire ;

- le mémoire sur « *l'amélioration du service rendu aux navires par la Direction de l'Exploitation et de la Sécurité du PAD* »¹⁴ ;
- le mémoire sur « *la facilitation des opérations portuaires au Port Autonome de Cotonou* »¹⁵ ;
- certains rapports de la CNUCED à savoir ; « *l'organisation d'un système portuaire* », « *le fonctionnement d'un système portuaire* », « *la monographie sur la gestion portuaire* ».

Cette documentation a permis de déceler plusieurs contraintes portuaires en plus de celles que nous avons observées sur le terrain afin de ressortir leurs impacts sur l'activité de consignation de navire. La recherche documentaire est une étape fondamentale qui a permis d'avoir des renseignements en rapport avec le thème de notre étude.

1.2.2 Etude exploratoire

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

➤ La Pré enquête

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

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

➤ Echantillonnage des unités à enquêter

La population objet de notre étude est essentiellement constituée de :

- 5 sociétés de consignation (entrevue);
- 10 agents du PAD ;
- 20 agents sociétés de consignation ;
- 10 transitaires ;
- 15 agents de sociétés de manutention ;

¹⁴ Présenté et soutenu par Ramatoulaye DIOP

¹⁵ Présenté et soutenu par Latévi Mèmègnon Hans LAWSON

- 10 usagers du PAD.

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

Au total, notre enquête a pris en compte 70 personnes.

1.2.3 Enquêtes

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

- Enquêtes par questionnaires : elles nous ont conduits à faire remplir des questionnaires à choix multiples avec avis administrés aux agents du PAD, de sociétés de consignation et de manutention, aux transitaires et à certains usagers comme énumérés précédemment. Soixante-cinq questionnaires ont été distribués à ces différents agents ;
- enquêtes par entrevues : elles sont faites d'interviews à base de questions ouvertes à certains responsables de sociétés de consignation. Cinq entrevues ont été réalisées.

Le but est de vérifier les hypothèses émises compte tenu des problèmes qu'ils rencontrent dans l'exécution de leurs tâches respectives et qui ont également un impact sur leurs activités en tant que consignataire.

Nous avons échangé avec d'autres agents maritimes dans le but de connaître les requêtes qu'ils adressent au port et quelles en sont les causes ; nous avons en outre remarqué que les problèmes soulevés sont presque les mêmes à tous les niveaux.

L'exploration de l'ensemble des prestations portuaires et des activités que le port exerce dans le cadre de l'assistance aux navires nous a permis d'identifier les dysfonctionnements liés aux opérations maritimes, à la gestion de l'espace et aux formalités administratives qui affectent les prestations du consignataire. Toutes ces méthodes et techniques de collecte des données ont permis d'élaborer après, des solutions pouvant permettre de faire face à cet état de chose au port de Dakar.

Ces enquêtes se sont déroulées durant tout le mois de Mai et ont été menées sur la base d'un questionnaire¹⁶ et d'un guide d'entretien.¹⁷

¹⁶ cf. Annexe A

¹⁷ cf. Annexe B

1.2.4 Techniques d'analyse des données

Après le dépouillement des données collectées sur le terrain, les résultats chiffrés de chaque question ont été traités manuellement, puis comptabilisés (calcul du pourcentage et de moyenne) ce qui nous a conduits à l'élaboration de graphiques grâce au logiciel informatique (Excel), pour montrer les résultats de notre recherche. Ces outils d'analyses (graphiques) ont servi de supports pour une meilleure analyse des données recueillies.

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

1.2.5 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

➤ Difficultés rencontrées

Au cours de la réalisation de notre enquête, nous avons été confrontés à de diverses difficultés qui se résument comme ci après :

- Le manque d'ouvrages spécifiques sur notre thème d'étude ;
- le manque de temps évoqué par certaines personnes ressources ;
- l'indisponibilité de certains responsables du PAD qui a occasionné plusieurs reports d'enquêtes qui n'ont finalement pas eu lieu ;
- la volonté manifeste des agents et cadres d'entreprises de ne pas diffuser certaines informations professionnelles qu'ils jugent confidentielles ;
- la réticence des agents devant remplir le questionnaire ;
- le refus de certains usagers sous prétexte qu'ils ne disposent pas du temps nécessaire pour le remplir ;
- le non retour des questionnaires par certains acteurs portuaires qui les ont emportés.

➤ Limites des données recueillies

Compte tenu du temps limité qui nous était imparti, des moyens restreints que nous avons, des réserves des enquêtés et du caractère évasif de certaines réponses qui nous ont été fournies, nous n'avons pas pu approfondir notre étude.

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

2^{ème} PARTIE : Cadre de l'étude : le PAD

Le Port de Dakar a constitué le centre d'intérêt de la présente étude.

Nous allons donc procéder dans cette partie à l'énumération et à l'explication de son fonctionnement, ses différentes activités ainsi que les acteurs présents sur sa plate - forme.

2.1 Fonctionnement du PAD

Il est abordé ici les fondements du PAD à travers son historique et sa structure organisationnelle.¹⁸

2.1.1 Historique

A l'origine, le PAD était une entreprise dénommée « compagnie des messageries impériales », les navires accostaient à Gorée qui ne disposait pas de toutes les commodités inhérentes aux services navals. Ce qui poussait les navires à se ravitailler vers Saint-Vincent, îles du cap vert. C'est ainsi qu'une convention fut signée entre le Gouverneur français et la compagnie des messageries impériales pour l'exploitation d'une ligne régulière entre la France et le Brésil avec escale obligatoire à Dakar.

Ainsi, Dakar accueillit ses premiers paquebots en 1866 mais ne deviendra qu'un port de marchandises que plus tard, en 1880.

L'évolution et la modernisation de Port Autonome de Dakar est récente.

En effet, la restructuration effective intervenue en 2003 a permis à la structure portuaire d'ériger plusieurs projets parmi lesquels on peut citer :

- Extension du môle 2 en 2005 ;
- la construction du troisième poste à quai en 2005 ;
- la construction de la plate-forme de distribution en 2005 ;
- la création d'un parc à conteneurs en 2005 ;
- la construction des entrepôts du Sénégal au Mali et la certification ISO 9001 version 2000 en 2006 ;
- la concession du Terminal à conteneurs à DP WORLD en 2007.

Cette évolution a fait du PAD une plate-forme de référence sur la côte Ouest africaine.

¹⁸ cf. Annexe C (Organigramme PAD)

2.1.2 Fiche signalétique

Raison sociale : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Siège social : 21, Boulevard de la Libération

Adresse : BP 3195 DAKAR SENEGAL

Tel : (00221)338494545

Fax : (00221)338233606

Email : pad@portdakar.sn

Site internet : www.portdakar.sn

Forme juridique : Société Nationale

Régime fiscal : Normal

Activités : Exploitation et entretien du port maritime-Gestion du domaine mobilier et immobilier-Réalisation des travaux d'amélioration

Capital : 20 Milliards FCFA

Date de création : 1862

Date de démarrage effectif des activités : 1866

2.1.3 Présentation des différentes directions

Le port est dirigé par un conseil d'administration représenté par un président du conseil d'administration. Le PAD compte à sa tête un directeur général qui est suivi de ses conseillers. En outre, il compte certaines directions sectorielles telles que la Direction de l'Exploitation et de la Sécurité, la Direction Commerciale, la Direction Financière et Comptable, la Direction des Infrastructures et de la Logistique, le Département des Ressources Humaines, le Contrôle de Gestion, la Cellule Etude et Planification, la Cellule Audit /Organisation et Gestion de la Qualité et le Secrétariat Général.¹⁹

2.2 Les équipements et installations portuaires

Avec un plan d'eau de 177 hectares dragué entre 10 et 13 mètres, le PAD offre une zone d'évolution assez vaste permettant certaines manœuvres sans remorquage.

L'infrastructure portuaire est composée de deux zones distinctes (Nord et Sud) séparées par une zone de militaire, un atelier de réparation navale et le port de pêche.²⁰

¹⁹ Cf. Annexe C

²⁰ cf. Annexe D

2.2.1 La zone Nord

La zone Nord est composée de trois môles (IV, V, VIII) avec des fondations variant entre 5 et 12 mètres.²¹ On y trouve le Terminal à conteneurs²² concédé à DP WORLD, disposant de 3 postes à quai exploitables pouvant accueillir des navires calant jusqu'à 13 mètres avec une superficie des terre-pleins de 21 hectares. Ses installations spécifiques sont dédiées aux marchandises diverses, aux vracs liquides (hydrocarbures raffinés, huile et vin) et aux vracs solides (phosphates, blé, riz).

Elle est également composée d'une vingtaine de postes à quai et d'un wharf pétrolier pouvant accueillir des navires calant jusqu'à 12 mètres. Elle est équipée de 4 portiques pour les services de manutentions.

2.2.2 La zone Sud

La zone Sud est composée de trois môles (I, II, III) avec des profondeurs qui varient de 8,5 à 10 mètres.²³ Le môle II est actuellement en réhabilitation.²⁴ Cette zone reçoit essentiellement des marchandises diverses, 40% du trafic conteneurisé, le trafic de transit malien, le trafic passagers et le trafic véhicules.

Elle dispose de 12 postes à quai avec 22,9 hectares de terre-pleins, 3 postes Ro-Ro et 2 postes de servitude pour les remorqueurs et vedettes.

2.2.3 La zone de pêche

Avec une superficie de 10 hectares et 9 postes de profondeurs variant entre 9 et 12 mètres et 1,854 kilomètre de linéaire de quai, le port de pêche abrite des unités industrielles de transformation et de conservation de poissons, de congélation de produits halieutiques, de fabriques de glace et d'entrepôts frigorifiques.

2.2.4 Les ateliers de réparation navale

Dakarnave demeure l'un des plus grands chantiers navals de l'Ouest africain.

Situé à l'intérieur du port, le chantier possède des équipements modernes pour la réparation et le carénage:

- 1 élévateur à bateau de 1200 tonnes ;
- 1 cale sèche de 195m de long et 27m de large ;
- 1 bassin de radoub de 130m de long et 38m de large ;

²¹ cf. Annexe E

²² cf. Annexe F

²³ cf. Annexe G

²⁴ cf. Annexe H

- 2 grues flottantes de 60 et 120 tonnes ;
- 1 dock flottant avec une capacité de levage de 60 000 tonnes.

2.2.5 Les magasins et entrepôts

Du fait de l'importance du trafic, le Port a mis à disposition de ses usagers, magasins et terre-pleins pour les besoins d'entreposage des marchandises pour l'importation comme pour l'exportation.

Cependant, pour mieux utiliser ces ressources et assurer une circulation fluide des marchandises à travers les postes à quai ; les autorités portuaires ont établi des procédures et pratiques d'entreposage telles que :

- L'entreposage en transit où les marchandises ne restent que pour une courte durée dans le port ;
- l'entreposage à long terme pour les marchandises qui pour des raisons diverses doivent séjourner plus longtemps.

Les aires de stockage²⁵ sont ainsi réparties de la façon suivante :

- Hangars : 48.835 m² ;
- terre-pleins : 112.541 m² ;
- magasins à froid : 15.000 m² ;
- dépôt de conteneurs : 13 hectares ;
- volume de stockage hydrocarbures : 290.000 m³.

2.3 Les services portuaires

Au niveau des prestations le PAD joue plusieurs rôles notamment :

2.3.1 Le pilotage

Le pilote assiste à bord du navire le capitaine en lui apportant les conseils nécessaires pour les opérations à l'entrée et à la sortie de la traversée. Le pilotage a été rendu obligatoire pour protéger le chenal d'accès ainsi que les installations portuaires mais également pour assurer la sécurité et la police de la navigation maritime.

Le pilotage est assuré 24h/24 sans interruption et s'appuie sur 12 pilotes capitaines (PC), 5 pilotines pour assurer les manœuvres d'entrée, de sortie, de déhalage des navires et 8 PC d'amarrage.

²⁵ cf. Annexe I

Le pilotage est l'un des services à forte valeur ajoutée du PAD ce qui lui a valu en 2006 la certification ISO 9001, version 2000²⁶.

2.3.2 Le remorquage et la manutention

Le remorquage est la traction d'un navire privé de capacité de manœuvre autonome par un autre navire appelé remorqueur. Il n'est pas obligatoire au PAD du fait des bonnes conditions nautiques. Ce service est assuré par une société privée, l'Union des Remorqueurs de Dakar (URD), qui dispose de quatre remorqueurs dont un de haute mer ; tous équipés de matériel pour la lutte contre la pollution et les incendies des navires. Il est également certifié ISO.

La manutention est l'ensemble des techniques et méthodes de chargement et de déchargement des navires.

Tout comme le remorquage, les opérations de manutention à bord des navires, le relevage en magasin et sur terre-pleins, l'emportage et le dépotage des conteneurs, la livraison des conteneurs sont réalisés par des sociétés privées.

Le matériel de manutention est constamment renouvelé et permet de traiter efficacement toutes catégories de navires et de marchandises. Il s'agit des grues, d'élévateurs, des portiques.

2.3.3 Le balisage

Ce service est l'exemple du service public rendu aux navires faisant relâche au port ou croisant au large permettant ainsi de les guider à l'approche de Dakar et des eaux territoriales sénégalaises sans difficultés.

Les balises et aides à la navigation sont situées à terre (phares) ou en mer (bouées). Leurs caractéristiques respectent les normes établies par l'Association Internationale de Sécurité Maritime (AISM).

2.3.4 Le lamanage

C'est une opération d'amarrage et de désamarrage des navires à tous les postes dès leur arrivée, leur départ ou leur manœuvre dans le port. Le service est totalement assuré par le PAD.

Le service de lamanage est assuré 24h/24 tout au long de l'année.

²⁶cf. Annexe J

2.3.5 La Sécurité

Depuis l'entrée en vigueur en Juillet 2004 du Code ISPS, le Port Autonome de Dakar a pris toutes les dispositions financières et matérielles pour conformer ses installations et son fonctionnement aux directives issues de la Convention SOLAS. C'est ainsi que le Port a mis en place :

- Un dispositif d'aide à la navigation centralisé au niveau de la Vigie Portuaire avec le système A.I.S. (Automatical Identification of Ships) et des ouvrages de balisage fonctionnels ;
- un dispositif de surveillance de la rade et du plan d'eau utilisant radars, système de télésurveillance et patrouilles nautiques ;
- un dispositif de sécurisation des accès et de l'enceinte portuaire avec la mise en place du Centre de Secours Polyvalent.

Par ailleurs, divers prestataires de services en matière de nettoyage et d'entretien, de récupération des ordures, de transport par camionnage de courte et de longue distance, d'avitaillement, opèrent au Port de Dakar.

2.3.6 Autres services

S'agissant des autres services que le port de Dakar offre aux navires, nous pouvons parler de :

- L'avitaillement en eau douce avec un réseau entièrement rénové, il est effectué à l'aide de 132 bouches à quai. En rade, il se fait par citernes flottantes de 220 à 400 tonnes avec un débit de 100m³/h ;
- le réseau d'avitaillement en hydrocarbures comprend 213 bouches réparties sur 10 postes. Le ravitaillement se fait également en rade ;
- la distribution électrique, avec un réseau rénové est assurée par le PAD. Elle permet également d'opérer en toute heure ;
- le réseau téléphonique se compose d'un service télex et d'un réseau VHF fonctionnant sur trois canaux.

2.4 L'activité de consignation de navires au PAD

2.4.1 Le métier de consignataire

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

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

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

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

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

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

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

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

- Au cours de la gestion prévisionnelle d'utilisation des postes à quai et des terre-pleins banalisés établie chaque jour pour la période couvrant les 15 jours suivants ;
- au cours de la planification préalable qui a lieu dès réception à la capitainerie de l'AVARNAV ;
- lors de la programmation définitive du mouvement qui se fait la veille de l'arrivée du navire.

Mais encore, il faut consigner les affectations dans le cahier de réunion en mettant à jour l'agenda prévisionnel.

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

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

- La santé : elle est la première autorité à bord en principe. Celle-ci cherche à déceler s'il n'y a pas de situation épidémiologique susceptible de contaminer la population notamment la fièvre jaune. Par conséquent, le service de la santé délivre une libre pratique si les visites physiques et documentaires sont conformes.
- la police d'immigration : le port étant une frontière maritime donc la police d'immigration doit contrôler l'accès au territoire national des personnes. Elle délivre une libre pratique après ses vérifications documentaires.
- la douane : elle contrôle toutes les marchandises qui rentrent dans le territoire national et les provisions ainsi que leur date d'expiration. La douane protège l'économie du pays en essayant de bloquer toute activité illégale exercée par un tiers. Elle délivre une libre pratique ou une clearance si les documents sont réglementaires ;
- la capitainerie (service zones) : le service zones par le biais de l'ASIP (Agent de Sûreté des Installations Portuaires) effectue l'arraisonnement ou formalités d'arrivée selon la zone d'accostage du navire (zone pêche, nord ou sud). La capitainerie contrôle en partie l'état de navigabilité du navire. Il s'agit de

vérifier les caractéristiques du navire, la liste des membres de l'équipage, les produits dangereux à bord.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Préparer et faciliter l'escale du navire au port ;

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

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

2.4.2 Impact économique de l'activité de consignation au PAD

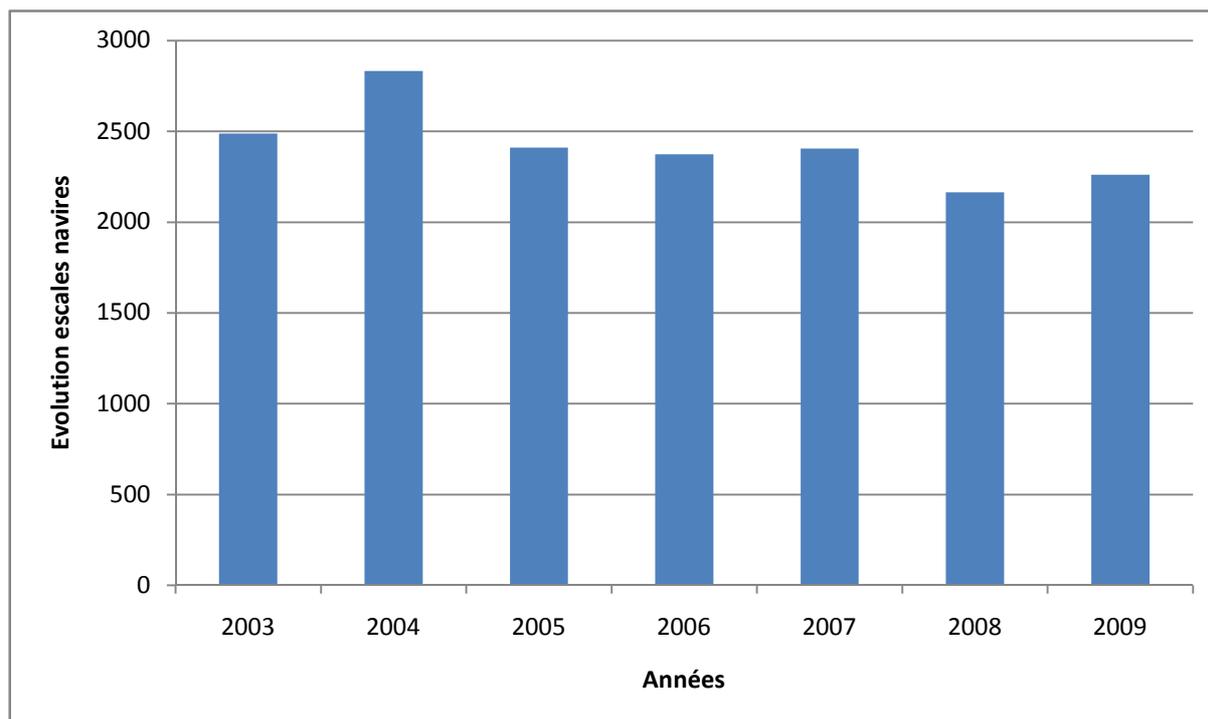
Le Port de Dakar enregistre deux grands flux : celui des navires d'une part et celui des marchandises d'autre part. Les flux ou trafics sur le territoire portuaire sont des indices d'activités à caractère économique. Ils permettent de juger de l'importance des navires consignés et par conséquent des échanges commerciaux, ainsi que des effets ou incidences financiers qu'ils génèrent sur la chaîne des transports.

2.4.2.1 Evolution du trafic de navires au PAD**Tableau 1 : Statistiques annuelles escales de navires 2003-2009.**

Années / Types de navires	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Porte-conteneurs	742	856	539	810	786	694	679	5 106
Rouliers	334	336	340	326	339	319	425	2 419
Minéraliers	46	25	33	32	41	35	40	252
Tankers	316	348	255	309	290	268	301	2 087
Cargos divers	633	675	812	478	443	440	409	3 890
Croisières	22	17	20	19	22	29	22	151
Pêcheurs	308	514	314	199	245	192	185	1 957
Autres navires	87	62	98	201	240	188	201	1 077
Total	2 488	2 833	2 411	2 374	2 406	2 165	2 262	16 939

Source : Service du Suivi et des Indicateurs PAD.

A travers ce tableau, nous montrons les escales de navires au PAD de 2003 à 2009. Sur ces cinq dernières années le PAD a enregistré comme escale de navire les porte-conteneurs pour un total de 5106, viennent ensuite les cargos divers 3890, les rouliers 2419, les tankers 2087, les navires pêcheurs 1957, autres types de navires 1077, et enfin ceux qui sont moins réguliers les minéraliers 252 et les navires de croisières 151.

Figure 1 : Evolution des escales de navires au PAD (2003-2009).

Les navires porte-conteneurs prédominants (5196 pour les sept dernières années) sur cette figure sont les plus réguliers en terme d'escale, ils sont suivis des conventionnels c'est-à-dire ceux transportant des marchandises diverses, ensuite, des rouliers et des tankers. Les navires de commerce occupent une part importante dans le transport maritime au Port de Dakar. Ainsi il a été enregistré 2833 navires en 2004 dont 2754 navires de commerce. Les navires de croisières et autres sont les plus rares mais leur fréquence n'est pas à négliger. De 2003 à 2004, il a été enregistré une expansion des escales (2488 à 2833) mais depuis 2004 le trafic a sensiblement baissé.

De tout ce qui précède, il ressort que le Port de Dakar est un port de service commercial, donc d'échanges en termes d'importation et d'exportation de marchandises. Ceux-ci sont pourvoyeurs de devises pour les différents acteurs de la chaîne des transports, en amont tout comme en aval. Les navires porte-conteneurs sont ceux qui sollicitent le plus de services administratifs, commerciaux et logistiques.

Toutes ces statistiques nous prouvent que le trafic portuaire augmente chaque jour. Par conséquent l'agrandissement de l'espace portuaire et l'amélioration de ses prestations seraient beaucoup bénéfiques aux différents acteurs qui y opèrent et

surtout pour l'économie nationale. Le trafic des marchandises est diversifié. Il est nécessaire d'avoir une lisibilité de l'évolution de celui-ci.

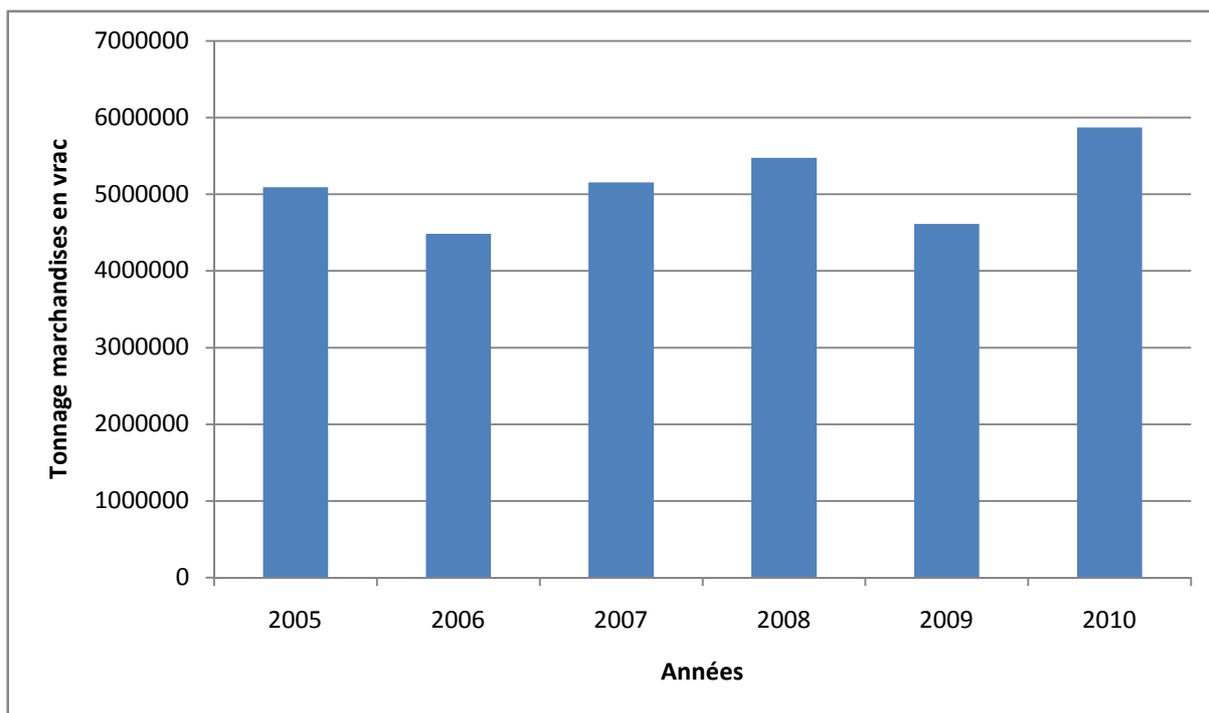
2.4.2.2 Evolution du trafic des marchandises

Tableau 2 : Statistiques annuelles divers types de produits 2005-2010.

Types de produits \ Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
SOUFRE	546.821	92.480	306.100	240.720	178.709	307.310	1.672.140
RIZ	93.629	71.500	146.663	234.199	82.498	161.493	789.982
ATTAPULGITE	186.758	204.528	174.953	213.943	186.632	219.242	1.186.056
ENGRAIS	38.770	52.947	101.724	121.596	44.853	122.383	482.273
CLINKER	413.305	594.692	682.065	581.022	387.688	575.694	3.234.466
BLE	355.258	405.502	368.405	403.975	404.614	447.329	2.385.083
MAÏS	106.714	94.874	91.557	104.375	112.977	101.723	612.220
FERRAILLE	40.550	206.205	181.592	251.010	315.853	467.592	1.462.805
GYPSE	85.844	114.028	26.292	25.000	-	80.288	331.452
TOURTEAUX	2.093	30.140	24.495	60.185	2.500	36.378	155.791
UREE	33.800	117.101	28.415	34.731	74.008	38.817	326.872
PHOSPHATE	-	-	-	163.508	25.658	49.905	239.071
HUILES ALIMENTAIRES	71.441	192.582	201.038	118.420	121.145	152.208	856.834
HYDROCARBURES RAFFINES	862.017	1.466.560	1.359.100	1.148.134	1.311.062	1.612.365	7.759.238
PETROLE BRUT	990.547	161.065	777.619	935.047	661.029	657.464	4.182.771
ACIDE PHOSPHORIQUE	873.662	349.730	391.537	545.384	498.797	607.346	3.266.456
PRODUITS GAZEUX	131.584	126.423	138.638	106.916	120.907	112.171	736.639
MELASSE DE CANNE	25.583	59.416	51.605	5.612	-	-	142.216
SOUDE CAUSTIQUE	6.240	10.388	11.761	6.879	6.665	7.739	49.672
BITUME	19.153	24.303	12.007	26.721	15.270	18.413	115.867
PRODUITS CHIMIQUES	14.295	10.131	4.222	803	5.754	7.213	30.366
SUIF	6.533	10.156	5.940	-	-	-	22.629
VIN	2.168	3.106	2.732	4.104	3.650	3.521	19.281
AUTRES	185.300	88.346	68.376	143.260	53.038	86.534	624.854
Total	5.091.955	4.486.203	5.156.836	5.475.544	4.613.307	5.873.128	30.696.973

Source : Service du Suivi et des Indicateurs PAD.

Le tableau ci-dessus présente les tonnages des divers types de marchandises qui sont embarqués et débarqués au Port de Dakar. Il ne prend pas en compte les marchandises conteneurisées mais exclusivement celles conditionnées en vrac solides et liquides.

Figure 2 : Evolution du trafic de marchandises en vrac au PAD (2005-2010).

L'analyse de cette figure montre qu'au Port de Dakar, plusieurs catégories de produits sont importés et exportés. Au nombre de ceux-ci, les hydrocarbures raffinés passent en premier avec un tonnage de 7.759.238 pour les six dernières années ; ensuite, viennent le pétrole brut, l'acide phosphorique, le clinker, le blé, le soufre, la ferraille, l'attapulgite et d'autres qui ont également un tonnage important. Son intérêt réside dans le fait qu'il nous renseigne sur le tonnage de marchandises enregistrées au Port de Dakar. Ces marchandises sont importées ou exportées par des navires conventionnels, lesquels doivent recevoir un service de qualité au PAD.

En définitive, l'analyse des trafics du PAD a permis d'inscrire les navires porte-conteneurs au premier rang des escales de navires commerciaux. Dès lors, les offres de service aux navires sont plus concentrées sur les porte-conteneurs que les conventionnels. Ces offres aux navires génèrent des devises sur la chaîne des transports.

Les incidences financières issues de l'exploitation commerciale du Port de Dakar ont une marge significative dans la politique de mobilisation des ressources économiques.

Le paragraphe suivant nous renseigne sur l'apport économique et financier des navires et de leur trafic à l'Etat et en particulier au PAD.

Les navires ainsi que leur trafic sont pourvoyeurs de ressources financières au PAD.

2.4.2.3 Evaluation des redevances

Le PAD perçoit les redevances ci-après sur les différents types de navires.

Ci-dessous le tableau des montants des principales redevances perçus sur les navires toutes catégories confondues :

Tableau 3 : Principales redevances perçues sur les navires au PAD.

Redevances	Montants
Séjour	14,16F/m3/24H
Pilotage entrée	11,8F/m3
Pilotage sortie	11,8F/m3
Pilotage intérieur	5,9F/m3
Amarrage	1,6F/m3
Désamarrage	1,6F/m3

Source : Direction des Opérations Portuaires Maersk Line Sénégal.

Ce tableau présente les divers types de redevances perçues sur les navires au PAD. Nous avons les redevances séjour, pilotage (entrée, sortie et intérieur), d'amarrage et de désamarrage.

Soulignons qu'il y a également des redevances heures supplémentaires sur toutes ces prestations quand l'opération se déroule entre 20H et 7H ainsi que les samedis, dimanches et jours fériés.

Pour obtenir le montant de chaque redevance, on fait la multiplication des différentes caractéristiques du navire c'est-à-dire longueur, largeur et tirant d'eau (volume du navire) qu'on multiplie ensuite par le nombre de jours (passés au quai) et la redevance en question. Nous avons pris l'exemple²⁷ type d'un navire, celui de

²⁷ Facture DROITS PORTUAIRES (annexe K)

MAERSK BALI pour montrer à peu près les ressources financières qui rentrent dans les caisses du PAD à chaque opération de consignation.

Ceci est l'un des rôles les plus importants que joue l'activité de consignation au PAD.

3^{ème} Partie : Cadre analytique

Dans cette partie du mémoire, nous allons montrer le rôle que joue la consignation et présenter les résultats des recherches effectuées sur les effets des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires au PAD. Ensuite, ces résultats vont faire l'objet d'une analyse dans le but de vérifier les hypothèses émises précédemment. Et, en fonction des atouts et faiblesses constatés, des recommandations vont être faites au PAD dans le but d'améliorer les problèmes évoqués.

A travers la présentation et l'analyse des résultats d'enquêtes, nous allons montrer les contraintes portuaires auxquelles les consignataires font face et les effets négatifs de ces contraintes sur leur activité.

3.1 Présentation et analyse des résultats

Pour les 65 questionnaires adressés à la population ciblée, nous n'avons pu récupérer que 33. Nous avons procédé de la manière suivante pour présenter nos résultats et faire leur analyse.

3.1.1 Question 1 : Selon vous, le manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives est dû à quoi ?

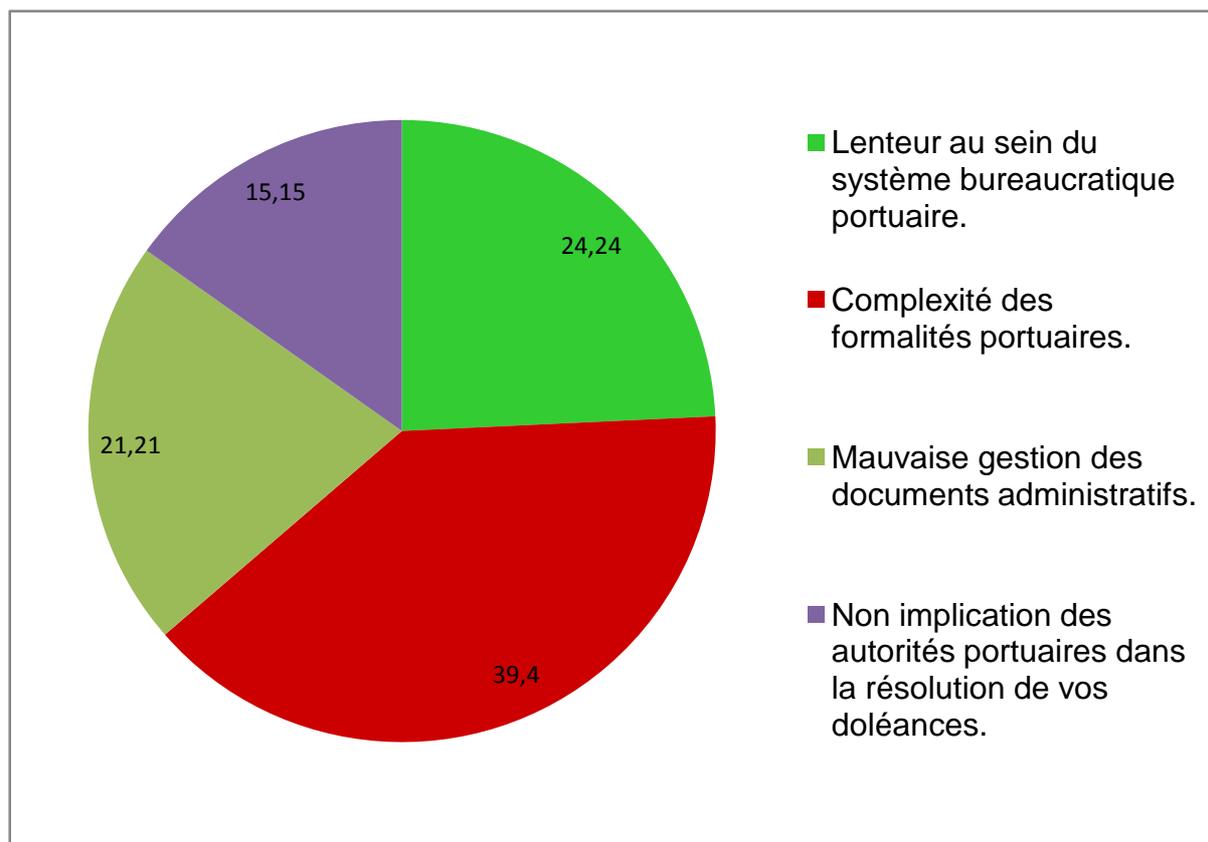
Tableau 4 : Répartition des données des résultats sur la question 1.

Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative en %
Lenteur au sein du système bureaucratique portuaire.	8	24,24
Complexité des formalités portuaires.	13	39,40
Mauvaise gestion des documents administratifs.	07	21,21
Non implication des autorités portuaires dans la résolution de vos doléances.	05	15,15
Total	33	100

Source : Enquêtes de terrain (2011).

Les résultats de l'enquête révèlent que 39,40% des acteurs estiment que le manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives est dû à la complexité des formalités portuaires contre 24,24% pour la lenteur au sein du système bureaucratique portuaire, 21,21% pour la mauvaise gestion des documents administratifs et 15,15% pour la non implication des autorités portuaires dans la résolution de vos doléances.

Figure 3 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 1.



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

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

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

Par ailleurs, selon ces derniers, le PAD ne respecte pas le principe du « premier arrivé, premier servi » car il favorise certains au détriment d'autres.

De plus, Ils remettent en cause la politique des "windows" (quai fenêtres spécialement réservés aux grandes compagnies) qui selon eux est une discrimination vis-à-vis des petites agences de consignation. Ceci du fait que même s'ils déposent les AVARNAV avant certains consignataires, ils passent en dernière position dans l'attribution des postes. Ils jugent également les procédures complexes et stressantes. Ils vont plus loin en ajoutant qu'il y a fuite des responsabilités des autorités portuaires qui ne répondent pas aux doléances des consignataires.

Certains agents du PAD ont souligné que les agents maritimes ne transmettent pas toujours la bonne information au service mouvements, ce qui ne facilite pas la tâche à ce dernier dans l'attribution des postes à quai et l'estimation des temps de passage d'un navire à quai. Ceci est un point de discorde entre les agences maritimes.

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

La faible capacité d'accueil et de traitement des navires est au cœur des problèmes qui empêchent le port d'offrir une meilleure prestation de services à ses clients. Cet état de chose met en évidence les problèmes de la mise à quai des navires, de la gestion de l'espace et des formalités administratives. Ces problèmes sont également liés à la complexité et de la lenteur des formalités administratives pour l'accostage et l'appareillage des navires.

Le non respect des décisions prises à la réunion de placement des navires est à l'origine du temps supplémentaire que passe le navire en rade ou à quai après la programmation de son accostage ou de son appareillage.

En somme, si les informations qui accompagnent le déroulement des opérations portuaires sont biaisées à un niveau il est évident que c'est tout le processus qui va faillir. Ceci va entraîner une longue durée de séjour au port pour le navire. Ce qui n'avantage guère le consignataire et l'armateur. Le consignataire court le risque de perdre des marchés de consignation maritime. Ces événements font perdre sans aucun doute du temps et de l'argent que ce soit à l'armateur ou à l'agent maritime.

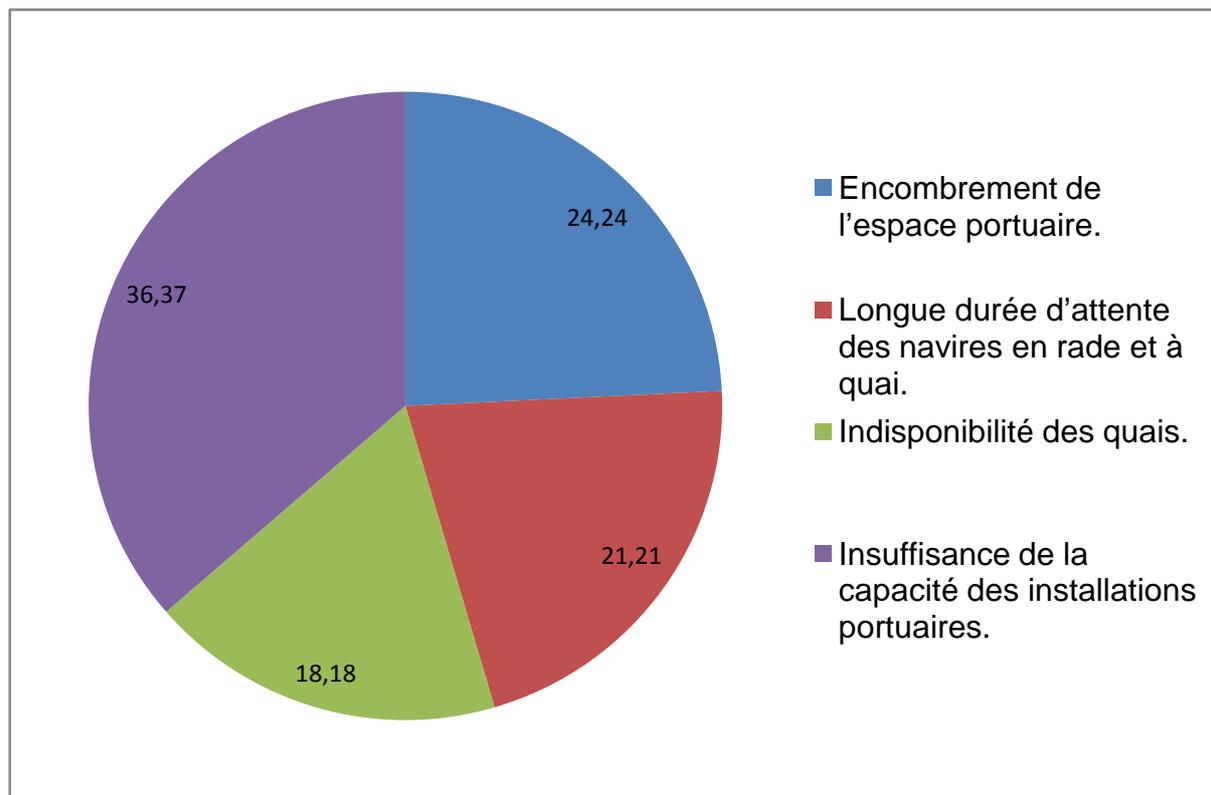
3.1.2 Question 2 : Parmi les éléments suivants, lesquels sont à la base des goulots d'étranglement du PAD ?

Tableau 5 : Répartition des données des résultats sur la question 2.

Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative en %
Encombrement de l'espace portuaire.	08	24,24
Longue durée d'attente des navires en rade et à quai.	07	21,21
Indisponibilité des quais.	06	18,18
Insuffisance de la capacité des installations portuaires.	12	36,37
Total	33	100

Source : Enquêtes de terrain (2011).

Pour 36,37% des enquêtés, les goulots d'étranglement du PAD sont l'insuffisance de la capacité des installations portuaires ; 24,24% estiment que c'est plutôt l'encombrement de l'espace portuaire ; 21,21% pour la longue durée d'attente des navires en rade et à quai et 18,18% portent leur avis sur l'indisponibilité des quais.

Figure 4 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 2.

Comme pour la question précédente les avis sont également partagés ici.

D'une manière générale, l'encombrement de l'espace portuaire se constate au niveau de la régulation de la voie de circulation lors des opérations de manutentions (déchargement et chargement) de l'accostage simultané de deux navires. On assiste à un afflux massif de véhicules pour l'enlèvement des conteneurs et camions citernes destinés aux hydrocarbures. Cette situation ralentit les opérations de manutentions et constitue une perte de temps pour les navires.

La zone de pêche est la zone la plus encombrée du port. Les navires sont obligés d'accoster en couple, parce que ceux désarmés occupent tous les quais. Ainsi, les navires ne peuvent ni débarquer ni accoster. De même, la capitainerie a des problèmes pour réguler leur accostage, à cause des navires qui viennent souvent à l'improviste. Ils quittent la mer après les activités de pêche pour accostage. La gestion de cette zone par la capitainerie rencontre des problèmes liés à la présence irrégulière de travailleurs sur les quais pendant les opérations de débarquement de poisson.

Aussi, nous devons mettre l'accent sur l'insuffisance de portiques au PAD. Ce qui n'accroît pas le rythme des opérations de manutention des navires. Ceux-ci sont

obligés de passer plus de temps au quai qu'il ne le faut. Ceci est une perte pour l'armateur qui doit payer des coûts supplémentaires. L'armateur devra tenir compte de tous ces détails pour évaluer la performance de son mandat en vue de décider de la nature de leurs collaborations futures.

Par ailleurs, il se pose souvent un problème de nettoyage du quai après les opérations commerciales du navire. Certains interviewés affirment que c'est un facteur dans le prolongement du séjour du navire au quai car si le quai n'est pas nettoyé, l'autorité portuaire ne délivre pas l'autorisation au navire de sortir du port. Ils redoutent un contentieux avec l'armateur si le navire passe plus de temps que prévu au quai. Il faut souligner que le nettoyage du quai revient au manutentionnaire qui a assuré les opérations au navire.

Or, plus le délai de passage des navires en rade et à quai à la fin des opérations est court plus les clients (armateurs et chargeurs) sont satisfaits des prestations de l'agent consignataire de navire. Ils lui renouvellent leur reconnaissance par l'établissement d'éventuels contrats de consignation ou d'affrètement.

Il convient de mentionner que la mise en œuvre d'une stratégie de contours des contraintes portuaires, présente un double intérêt. D'une part, elle permet à l'entreprise d'en tirer un avantage concurrentiel et d'atteindre un niveau compétitif et d'agilité, par la réduction des délais. D'autre part, elle permet de garantir son image de marque auprès des clients par la qualité et la fiabilité des prestations.

3.1.3 Question 3 : L'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires est due à quoi ?

Tableau 6 : Répartition des données des résultats sur la question 3.

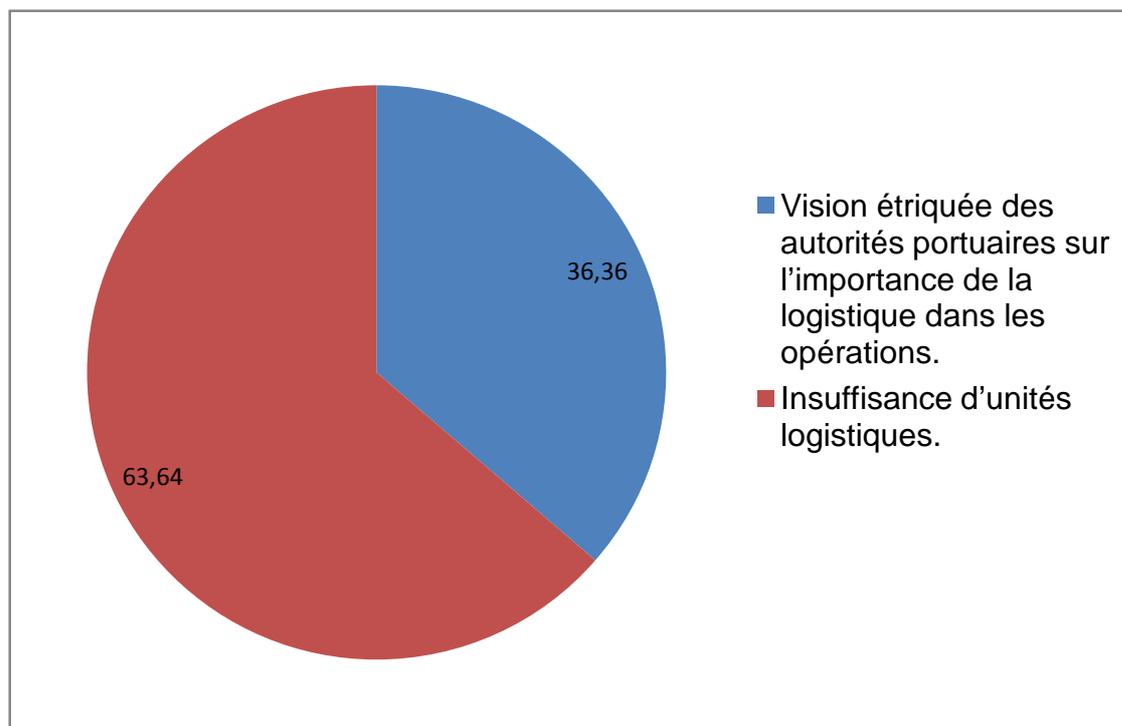
Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative en %
Vision étreinée des autorités portuaires sur l'importance de la logistique dans les opérations.	12	36,36
Insuffisance d'unités logistiques.	21	63,64
Total	33	100

Source : Enquêtes de terrain (2011).

Pour 63,64% des acteurs portuaires l'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires est due à l'insuffisance d'unités logistiques,

contre 36,36% qui estiment que c'est la vision étriquée des autorités portuaires sur l'importance de la logistique dans les opérations.

Figure 5 : Diagramme des résultats d'enquête par rapport à la question 3.



Pour la plupart des enquêtés, il n'existe pas une organisation logistique des opérations dans le port ou du moins les autorités n'emploient pas véritablement cet outil de management dans le cadre de leurs activités. Comme dans la plupart des entreprises, la fonction logistique peine à prendre son décollage au PAD même s'il y existe une direction des infrastructures et de la logistique²⁸. Tout ceci juge du peu de valeur qui lui est accordée or dans le système actuel elle s'avère très importante.

A cet effet, Jacques Colin la définit de la manière suivante:

La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A cet titre on peut déterminer et gérer les flux matériels et informationnels afférents, tant interne qu'externe, en amont qu'en aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et en réaliser la rencontre avec la demande du marché tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle

²⁸ Cf. Organigramme PAD

*est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leur objectif propre.*²⁹

La fonction de la logistique dans l'entreprise est donc d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, au plan stratégique et tactique ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs - clients qui la concernent.

Quant à la logistique portuaire, elle peut être définie comme étant l'ensemble des moyens stratégiques et opérationnels permettant d'optimiser les fonctions intermodales dans la chaîne portuaire. C'est aussi une démarche permettant de rendre plus efficaces et plus efficientes les différentes opérations dans un port.

Nous voyons ici toute l'utilité de la logistique.

Les principaux obstacles en matière de logistique au PAD portent sur la mauvaise circulation et l'indisponibilité de l'information notamment des agents vers les consignataires et autres acteurs, l'insuffisance et le manque de personnel qualifié.

En outre, la vétusté et l'insuffisance de la plupart des matériels, le caractère non automatisé de la gestion des terres pleins, de l'établissement des documents et de l'accomplissement des formalités ne permettent ni d'optimiser la productivité des prestations ni la gestion de la circulation des flux physiques sur la plate-forme portuaire.

Il est alors temps de penser à une modernisation et une automatisation de la gestion des opérations et des équipements portuaires.

Au total, ces analyses sont celles qui découlent des enquêtes réalisées pour trouver solutions aux effets des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires au PAD.³⁰ Nous représentons un résumé de cette analyse sous forme d'analyse SWOT.

3.2 Synthèse des résultats d'enquête : analyse SWOT

L'établissement d'un diagnostic sur les forces et les faiblesses du Port de Dakar au regard de ses ressources internes ; ainsi que sur ses menaces et ses opportunités au regard de son environnement est nécessaire pour trouver solutions aux problèmes identifiés dans notre étude.

²⁹ TOSSOU, C. (2007). Notes de cours : Logistique. Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest-Unité Universitaire de Cotonou.

³⁰ Problématique de l'étude.

3.2.1 Strenghts (les forces)

Le PAD présente des capacités nécessaires qui lui confèrent des attributs de leader dans la sous-région Ouest africaine. Nous avons :

- ∂ Environnement politique et économique stable ;
- ∂ moyens financiers importants ;
- ∂ situation géographique exceptionnelle, le PAD occupe une position stratégique à l'intersection des lignes maritimes reliant l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et le continent africain ;
- ∂ conditions nautiques idéales (rade stable et protégée) sans remorquage obligatoire ;
- ∂ il est le premier Port en eau profonde touché par les navires venant du Nord et le dernier Port touché à la remontée par les navires en provenance du Sud ;
- ∂ comparativement aux autres ports de la côte Ouest africaine, les navires venant du Nord disposent de deux à trois jours pour l'atteindre ;
- ∂ services sans interruption 24H /24 ;
- ∂ service pilotage à l'entrée et à la sortie des navires certifié ISO 9001, version 2008 ;
- ∂ terminal à Conteneurs certifié ISO 28000 après sa certification au code ISPS ;
- ∂ existence d'une représentation et d'un magasin du Port de Dakar au Mali ;
- ∂ existence d'un cadre de concertation des acteurs portuaires dénommé Communauté des Acteurs Portuaires (CAD) ;
- ∂ mise à disposition du public et des usagers du PAD d'un site web ;
- ∂ professionnalisme et collaborations entre agents surtout les pilotes, ce qui peut renforcer la qualité des services ;
- ∂ partenariat entre le PAD, le COSEC et le CENTRE TRAINMAR³¹ dans la formation et le recyclage des agents en management maritime et portuaire ;
- ∂ l'existence des plans de développement (réhabilitation du môle 2, extension du TAC...) montre que les autorités portuaires ont à cœur la mission assignée au PAD dans l'économie sénégalaise.

3.2.2 Weaknesses (les faiblesses)

Il est relevé certaines faiblesses du PAD qui se résument comme suit :

³¹ Programme international (sous l'égide de la CNUCED et du PNUD) pour la formation continue dans le domaine des transports maritimes dénommé TRAINMAR : « Training in the Maritime Field ».

- ∂ Insuffisance des équipements de manutentions déjà peu performant (portiques), ce qui ralentit les opérations et prolonge le séjour des navires ;
- ∂ coûts portuaires onéreux ;
- ∂ le séjour prolongé des navires en rade et à quai alourdissent les coûts portuaires des marchandises ;
- ∂ inexistence de moyens navals de liaison pour la douane lui permettant de prendre en charge le navire dès son entrée en rade. Ceci ne permet aucune anticipation du traitement des manifestes. La prise en charge (scelléments à faire sur le bateau avant débarquement) qui a lieu après l'accostage fait perdre du temps pour les opérations commerciales du navire ;
- ∂ insuffisance du personnel ;
- ∂ insuffisance de communication et de coordination à certains niveaux ;
- ∂ autorités portuaires non réceptives aux problèmes des consignataires ;
- ∂ non prise en charge des suggestions et fuites des responsabilités ;
- ∂ obsolescence et non maintenance des postes de travail ;
- ∂ non automatisation des AVARNAV (les consignataires dénoncent les pertes de temps lors des déplacements pour les dépôts) ;
- ∂ vétusté et coût élevé de l'entretien des quais ;
- ∂ la logistique informatique n'est pas encore au point au niveau des aspects purement commerciaux ;
- ∂ services balisage, avitaillement en eau, lamanage, arraisonnement jugés parfois insuffisants ;
- ∂ demande de présents des agents auprès des commandants de navires (abus) ;
- ∂ incapacité d'accueillir des navires à fort tirant d'eau.

3.2.3 Opportunities (les opportunités)

Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Dans notre cas, nous notons :

- ∂ Le soutien des bailleurs de fonds pour accéder à des financements : le Port de Dakar est reconnu par divers bailleurs de fonds comme un moteur de développement du pays. Le Port peut saisir cette opportunité pour avoir l'accès au financement pour des projets clés qui ne sont pas encore exécutés pour des raisons d'absence de financement ;

- ∂ port de transit pour le Mali et certains pays enclavés ;
- ∂ le port peut profiter de la situation politique instable de la Côte-d'Ivoire (Port d'Abidjan, son principal concurrent dans l'espace UEMOA) pour gagner le marché d'autres chargeurs de la sous-région ;
- ∂ la promotion d'un système efficient du chemin ferroviaire : la présence du chemin de fer connectant Dakar à Bamako, est un atout important pour le transport des marchandises depuis le port. Un fonctionnement efficient du système ferroviaire en combinaison avec le développement des ports secs le long de la voie ferrée, est une opportunité importante pour augmenter les performances du PAD ;
- ∂ amélioration de l'usage des terrains et plans d'eau disponible : en dépit du fait que le PAD se voit confronter à un manque d'espace, on peut toujours améliorer et utiliser les terrains et plans d'eau disponibles.

3.2.4 Threats (les menaces)

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. Pour le Port de Dakar, nous notons :

- ∂ Le Port de Dakar est enclavé dans la ville : le Port de Dakar est pratiquement enclavé dans la ville de Dakar, ce qui limite la possibilité d'expansion et rend difficile l'expédition des marchandises par la route. A un certain moment dans le futur, le Port de Dakar n'aura plus de possibilité d'extension dans sa location actuelle ;
- ∂ il se trouve dans un environnement concurrentiel avec le Port d'Abidjan, ce qui signifie que si le Port de Dakar n'est pas efficient, les trafics peuvent être dirigé vers Abidjan, en particulier le trafic malien ;
- ∂ la modernisation et le développement des Ports de Conakry, Nouakchott et de Nouadhibou (en cours).

A l'issue de cette analyse, il est vérifié que :

- ∂ Le manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives réduit la productivité des opérations portuaires et ne garantit pas aux armateurs et consignataires, une qualité de service ;
- ∂ les goulots d'étranglement de la chaîne de consignation affectent la performance globale du PAD ;

- ∂ l'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires traduit la vision étriquée de l'application de la logistique dans leur gestion.

Au regard de l'impact économique de l'activité de consignation au PAD, il faut mettre en œuvre des solutions pour réduire les problèmes soulevés ou les effets des contraintes portuaires sur les opérations de consignation de navires au PAD.

3.3 Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Comme les hypothèses ayant été confirmées précédemment, nous allons donc d'une part formuler des solutions dans l'optique de réduire les effets des contraintes portuaires sur les opérations de consignation et d'autre part, présenter des conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

3.3.1 Approches de solutions aux problèmes identifiés.

- **Par rapport au manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives.**

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

- ∂ Dynamiser la gestion des flux informationnels entre les acteurs de la place portuaire et les agents maritimes mandataires des différents Armements ;
- ∂ mettre en place un système informatique pour la transmission des documents relatifs aux escales des navires ;
- ∂ automatiser les échanges d'informations liées aux opérations de la flotte par la gestion des flux physiques et informationnels relatifs aux opérations et par la réalisation d'une bonne circulation des flux d'information en mettant en place un système de transmission de données électroniques ;
- ∂ former les autorités et professionnels portuaires dans l'optique d'une maîtrise parfaite de la gestion de l'information et des échanges d'informations ;
- ∂ mettre en œuvre des systèmes informatiques portuaires ouverts sur l'extérieur et assurant une maîtrise des flux d'informations transmis par les agences maritimes.

- **Par rapport aux goulots d'étranglements du PAD.**

Les causes à l'origine de ce problème sont l'insuffisance de la capacité des installations portuaires, l'encombrement de l'espace portuaire, longue durée d'attente des navires en rade et à quai et l'indisponibilité des quais. Au nombre des mesures à prendre afin de résoudre ce problème, nous pouvons citer entre autres :

- ∂ Améliorer les procédures d'accueil des navires ;
- ∂ responsabiliser les différents intervenants dans la procédure d'accueil des navires ;
- ∂ réduire le délai de passage des navires à quai, ceci par la redynamisation des opérations de manutention ;
- ∂ augmenter l'effectif des pilotes;
- ∂ agrandir le domaine portuaire, afin d'augmenter la capacité d'accueil des navires par le port ;
- ∂ adapter les infrastructures portuaires à l'évolution du trafic ;
- ∂ veiller à l'application des décisions prises dans le cadre de l'exécution des opérations maritimes ;
- ∂ interdire aux camions de stationner et de circuler anarchiquement dans les zones d'opérations de manutention. Il faut proposer aux opérateurs économiques la construction de parkings gros porteurs dans la ville de Dakar et ses environs. Ceci permettra de désengorger l'espace portuaire.
- **Par rapport à l'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires.**

Les causes relatives à ce problème sont la vision étreinte des autorités portuaires sur l'importance de l'application de la logistique dans les opérations portuaires et l'insuffisance d'unités logistiques.

- ∂ Evaluer l'importance de la logistique dans une chaîne de transport en insistant sur les rapports qualité- délai- coût ;
- ∂ rationaliser la chaîne de procédure par la suppression de ce qui n'est pas productif, tout en respectant les rapports qualité-délais-coût, tels sont les objectifs d'une bonne logistique ;
- ∂ développer une approche logistique spécifique au trafic portuaire grâce à l'informatisation des flux dans l'optique d'une gestion optimale du temps et de l'espace dans le secteur maritime et portuaire ;
- ∂ doter le port d'un système de gestion informatisée des activités relatives à la gestion des navires et au suivi en temps réel du taux d'occupation des quais ;

- ∂ réfectionner les infrastructures de façon permanente et suivant les normes actuelles afin de faire face à l'évolution du trafic ;
- ∂ imposer un délai d'enlèvement des marchandises afin de désengorger le domaine portuaire ;
- ∂ faire un planning journalier du nombre de camions devant entrer dans le port compte tenu de l'espace existant ;
- ∂ mettre sur pied des systèmes pour l'entretien permanent du bassin portuaire ;
- ∂ draguer de façon régulière le bassin portuaire ;
- ∂ veiller à l'entretien des vedettes portuaires ;
- ∂ mettre l'accent sur la formation et le recrutement de main d'œuvre qualifiée.

3.3.2 Conditions de mise en œuvre

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

- **A l'endroit du PAD**

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

- La gestion des flux physiques (manutention, entreposage...) qui va consister à :
 - ∂ Organiser les espaces et les infrastructures de point de leurs objectifs ;
 - ∂ louer et concéder certains espaces nécessaires pour la mise en œuvre des zones d'activités logistiques ;
 - ∂ utiliser le juste à temps en vue de supprimer les gaspillages, de synthétiser les activités de rangement, de mise en ordre et de nettoyage des quais et de la plate-forme portuaire. Ceci permettra d'avoir une meilleure organisation, une réduction des délais ;
 - ∂ assurer une coordination des équipements de manutention avec les zones de stockage pour la diminution des coûts de chaque rupture de charge ;
 - ∂ mettre en place et utiliser des équipements modernes de production (portiques) pour l'obtention d'une productivité accrue ;

- ∂ automatiser les TAC en vue de bien les maîtriser ;
- ∂ installer un système informatique hautement performant permettant d'identifier les caractéristiques majeures et les contraintes d'accostage des navires à destination de Dakar.
- La gestion des flux informationnels qui va consister à :
 - ∂ Faire participer activement des spécialistes dans la pleine utilisation de l'espace portuaire et des facilités comme les domaines de l'activité logistique ;
 - ∂ harmoniser la collaboration effective entre les différents agents appartenant à la communauté portuaire ;
 - ∂ établir un suivi administratif des annonces d'arrivées des navires, des débarquements et des embarquements.

- **A l'endroit des consignataires**

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

- ∂ Fournir les renseignements nécessaires à la préparation de l'escale ;
- ∂ rechercher les informations concernant l'escale ;
- ∂ délivrer les informations concernant l'escale dès qu'ils en prennent connaissance;
- ∂ tenir à jour ces informations ;
- ∂ assurer une permanence de la chaîne d'information.

En cours d'escale ils doivent :

- ∂ Veiller à plus de dynamisme dans l'exécution des opérations de déchargement ;
- ∂ avertir le plus tôt possible les agents de la capitainerie du moment où prendront fin les opérations de manutention ;
- ∂ programmer à temps la sortie du navire.

A la sortie du navire ils doivent également :

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

CONCLUSION

La consignation maritime est une activité complexe et variée qui nécessite la réunion de certaines conditions afin de rendre un service de qualité aux navires et réduire leur durée de séjour dans le port.

Cependant les services qu'offre le port ne permettent pas toujours d'atteindre cet objectif à cause de leurs faiblesses.

Ainsi les contraintes portuaires entravent le bon déroulement des escales des navires et les autres opérations de l'agent maritime.

Vu l'importance de la consignation dans le maillon de la chaîne de transport maritime, notre étude s'est portée sur la problématique de l'impact des contraintes portuaires sur l'activité de consignation au PAD.

Trois problèmes spécifiques ont fait l'objet de cette problématique :

- Manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives ;
- goulots d'étranglement du PAD ;
- insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires.

La résolution de ces problèmes aura un objectif double. Elle permettra au port d'offrir des services de qualité à ses usagers que sont les consignataires et autres acteurs portuaires, et, d'être compétitif d'une part et d'autre part de réduire, voire supprimer les impacts des contraintes portuaires sur la consignation maritime. L'institutionnalisation de la fonction logistique sur laquelle nous avons insisté dans nos recommandations permettra d'avoir une vue globale sur tout le système de gestion du PAD. La logistique se développe de plus en plus dans les sociétés modernes et aucune entreprise ne doit rester en marge de cette révolution car les enjeux économiques deviennent de plus en plus grands et la dispersion des énergies réduites.

Toutefois, il est possible que tous ces obstacles que nous avons mentionnés au cours de notre travail soient levés dans un avenir proche grâce à la volonté commune des intervenants de la chaîne portuaire.

Le PAD, pourra continuer à occuper sa place de leader dans la sous-région Ouest africaine et être plus compétitif à condition d'investir dans les équipements et la formation et s'organiser conséquemment.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le consignataire maritime dans l'exécution de ses tâches. C'est pourquoi nous espérons que d'autres travaux de recherches seront effectués afin de solutionner d'autres difficultés que rencontre l'agent maritime. Nous voudrions que notre travail serve de base de réflexion à toutes les personnes impliquées dans cette activité passionnante qu'est la consignation maritime.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

DAMIEN, M. M. (2001-2005). L'usine nouvelle. *Dictionnaire du transport et de la logistique* (2^e édition, 2001-200. Paris: Dunod. 544 p.

Dictionnaire de Français. Paris, France : Larousse, 1997.

CHEVALIER, D., DUPHIL, F., *Le transport gérer les opérations de transport de marchandises à l'international*, Vanves, FOURCHER, 2006 : 248 p.

KERGUELEN-NEYROLLES, B., THOMAS, J.-P., LEBELLEC-RENARDL, V., CHATAIL, C., *Lamy transport: tome 2 commission de transport, mer, fer, air, commerce extérieur*, Paris, LAMY SA, 2004 : 1008 p.

DIOP, R. *L'amélioration du service rendu aux navires par la Direction de l'Exploitation et de la Sécurité du PAD*. Mémoire de maîtrise : Transport et Logistique : Institut Supérieur des Transports. Dakar.2010. 124p.

DIENG, E. H. D. *Analyse des Stratégies de Gestion des Files d'attente des navires au Port de Dakar*: Transport et logistique : Institut Supérieur des Transports. Dakar.2008. 82 p.

LÔ, A. B. *Amélioration de la sécurité du transport des hydrocarbures au Sénégal : cas des Transports La Flèche (TLF)*. Mémoire de maîtrise : Transport et Logistique : Institut Supérieur des Transports. Dakar.2010. 70 p.

NDOYE, A. *La compétitivité d'un port*. Mémoire de maîtrise : Gestion Portuaire : CENTRE TRAINMAR .Dakar. 2006. 50 p.

DIOP, A. *Problèmes à l'exploitation du Port Autonome de Dakar*: Mémoire de maîtrise : Droit : Université Cheikh Anta Diop, Faculté de Droit .Dakar. 2006. 75 p.

LAWSON, L. M. H. *La facilitation des opérations portuaires au Port Autonome de Cotonou*. [en ligne] Maîtrise professionnelle en Economie des Transports, Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, 2008. Récupéré de : www.memoireonline.com/10/10/3963/Facilitation-des-operations-portuaires-au-port-de-Cotonou.html (Consulté le 20.05.2011)

AGONSANO, M. *L'importance de la logistique dans l'organisation du système portuaire : cas du Port Autonome de Cotonou*. [en ligne] Diplôme de technicien Supérieur en Transport et Logistique, École Nationale d'Economie Appliquée et de Management, Cotonou, 2005. Récupéré de :

www.memoireonline.com/09/09/2668/Importance-de-la-logistique--dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotonou.html (Consulté le 18.06.2011)

FOYANG, P. *L'agent consignataire de navire*[en ligne]. DESS Transports maritimes et techniques : Université de Droit, d'Economie et de Sciences d'Aix-Marseille 3, Aix en Provence, 1998. Récupéré de : www.docstoc.com/docs/51622089/DE-DESS-TRANSPORTS-MARITIMES-ET (Consulté le 15.06.2011)

CNUCED/TrainForTrade. *Gestion moderne des Ports : l'organisation d'un système portuaire*. Genève. 2007. 100 p.

CNUCED/TrainForTrade. *Gestion moderne des Ports : fonctionnement d'un système portuaire*. Genève. 2007. 72 p.

CNUCED. *Etude sur les transports maritimes*. New-York et Genève. 2009. 243 p.

Rapport d'activités 2009. Dakar : Port Autonome de Dakar, 2011. 50 p.

Rapport d'activités 2006. Dakar : Port Autonome de Dakar, 2007. 55 p.

TOSSOU, C. (2007). Notes de cours : Logistique. Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest- Unité Universitaire de Cotonou.

SOUMARE, M. (2011). Notes de cours : Méthodologie de rédaction de mémoire. Institut Supérieur des Transports.

LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Questionnaire.....	I
Annexe B : Guide d'entretien.....	II
Annexe C : Organigramme PAD.....	III
Annexe D : Infrastructure portuaire.....	IV
Annexe E : Zone nord.....	V
Annexe F : Terminal à conteneurs.....	VI
Annexe G : Zone sud.....	VII
Annexe H : Môle 2 en réhabilitation.....	VIII
Annexe I : Les aires de stockage.....	IX
Annexe J : Certification ISO.....	X
Annexe K : Facture Redevance Droits de Port sur navire.....	XI

LEXIQUE

Acconier : Entrepreneur de manutention qui assure le chargement ou le déchargement des navires.

Accostage : Manœuvre d'approche finale du navire à l'ouvrage (quai ou appontement) conçu pour permettre le stationnement des navires, leur amarrage et la manutention.

Affréteur : Personne qui loue un navire ou qui exploite un navire en location, selon les termes du contrat de location ou charte-partie d'affrètement.

Armateur : Personne/Société qui arme un navire en lui fournissant matériel, vivres, combustible, équipage et tout ce qui est nécessaire à la navigation. Il exploite le navire en son nom, qu'il soit ou non propriétaire.

Amarrage : Immobilisation d'un navire au moyen d'aussières (câbles) à un quai ou une bouée.

Arraisonnement: C'est l'opération de contrôle d'un navire dans un port.

Armement : Compagnie maritime qui n'adhère pas aux conférences maritimes et donc qui pratique généralement une tarification plus souple.

Appareillage: Préparatifs de départ d'un navire

Balise : Perche surmontée de quelque objet, ordinairement d'un petit baril, et servant d'indice à la navigation.

Cale: Espace intérieur entre les fonds et le pond d'un navire.

Capitainerie : Service dépendant de l'autorité portuaire et chargé de coordonner les mouvements de navires dans le port.

Chargeur : Personne (propriétaire ou non de la marchandise) qui conclut le contrat de transport et le plus souvent, remet la marchandise au transporteur.

Chariot élévateur : Engin de manutention destiné au transfert de charges dans les usines ou les halles de stockage.

Connaissance : Titre représentatif de la marchandise lors d'un transport maritime, tenant lieu de reçu de ce que l'armement charge à bord du navire. Le connaissance est établi par l'armateur et il permet au destinataire de réclamer la marchandise auprès de l'armateur.

Conteneur : Boîte métallique généralement de forme parallélépipédique conçue pour faciliter le transport sans rupture de charge et munie de dispositifs rendant sa manipulation aisée.

Courtier : Intermédiaire mettant en rapport deux personnes qui désirent passer un contrat.

Déhalage : C'est le fait de tirer un navire contre un quai à l'aide de ses amarres.

Dépotage : Manutention consistant à sortir des marchandises d'un conteneur. Action de vider un conteneur.

Désamarrage: Détachement d'un navire de ses amarres

Empotage : Manutention consistant à mettre des marchandises dans un conteneur. Remplissage d'un conteneur.

E.V.P : Unité de mesure uniformisée permettant de répertorier les conteneurs selon leur taille et de décrire les capacités des navires porte-conteneurs ou des terminaux.

Fret : Marchandise que transporte le navire, chargement commercial d'un navire ; prix du transport proprement dit.

Grue : Appareil servant à lever et manipuler les conteneurs et autres charges.

Lamaneur : Professionnel qui prend les amarres du navire pour les amener à quai.

Manifeste : Document de transport qui récapitule toutes les marchandises embarquées ou débarquées lors d'une escale.

Môle : Terre-plein entre deux darses.

Navire porte-conteneurs : Navire spécialisé pour le transport des conteneurs.

Phare: Tour élevée sur un rivage ou sur un îlot et portant à son sommet un feu pour guider les navires.

Pilote : Professionnel qui conseille le capitaine dans les mouvements d'entrée et de sortie du port.

Portique : Engin destiné à la manutention en bord à quai, il est équipé d'un chariot translatant perpendiculairement au quai et auquel est suspendue la charge.

Remorqueurs: Ils facilitent par l'utilisation d'engins nautiques de forte puissance la manœuvre et l'accostage des navires au port.

Rade : Plan d'eau ayant un accès à la mer et pouvant servir de mouillage.

Ro-ro (navire Roulier) : Navire de charge muni d'une passerelle permettant une manutention horizontale par roulage ou navire roulier.

Quai : Construction élevée le long d'un cours d'eau. C'est le rivage d'un port où l'on décharge les marchandises, embarcadère, débarcadère.

Vigie : C'est un poste d'observation qui annonce l'arrivée des navires.

Vrac : Il s'agit, soit des liquides : surtout produits pétroliers, soit des solides : minerais et combustibles minéraux solides, engrais et nourriture pour le bétail, céréales.

Terminal : Espace constitué d'un quai et d'un terre-plein d'où partent et où aboutissent les voyageurs et les marchandises. Terminal conteneurs, emplacement équipé pour la manutention et le stockage des conteneurs.

Tirant d'eau : Distance verticale entre la ligne de flottaison et l'enfoncement du navire.

Transbordement : Transport de la marchandise d'un navire à un autre navire.

Transitaire : Il intervient dans la chaîne du transport, soit comme mandataire, soit comme commissionnaire de transport.

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACES</i>	i
<i>REMERCIEMENTS</i>	ii
<i>SOMMAIRE</i>	iii
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	iv
<i>LISTE DES FIGURES</i>	v
<i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	vi
<i>INTRODUCTION</i>	1
1 ^{ère} Partie : Cadre théorique et méthodologique	3
1.1 Cadre théorique	3
1.1.1 Contexte de l'étude	3
1.1.2 Problématique	4
1.1.3 Revue de la littérature	5
1.1.4 Clarification des concepts	7
1.1.5 Objectifs de recherche	10
1.1.6 Hypothèses de recherche	10
1.2 Méthodologie de recherche	11
1.2.1 Recherche documentaire	11
1.2.2 Etude exploratoire	12
1.2.3 Enquêtes	13
1.2.4 Techniques d'analyse des données	14
1.2.5 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	14
2 ^{ème} PARTIE : Cadre de l'étude : le PAD	15
2.1 Fonctionnement du PAD	15
2.1.1 Historique	15
2.1.2 Fiche signalétique	16
2.1.3 Présentation des différentes directions	16
2.2 Les équipements et installations portuaires	16
2.2.1 La zone Nord	17
2.2.2 La zone Sud	17
2.2.3 La zone de pêche	17
2.2.4 Les ateliers de réparation navale	17
2.2.5 Les magasins et entrepôts	18
2.3 Les services portuaires	18

2.3.1 Le pilotage	18
2.3.2 Le remorquage et la manutention.....	19
2.3.3 Le balisage	19
2.3.4 Le lamanage.....	19
2.3.5 La Sécurité.....	20
2.3.6 Autres services.....	20
2.4 L'activité de consignation de navires au PAD	20
2.4.1 Le métier de consignataire.....	20
2.4.2 Impact économique de l'activité de consignation au PAD	24
2.4.2.1 Evolution du trafic de navires au PAD	25
2.4.2.2 Evolution du trafic des marchandises	27
2.4.2.3 Evaluation des redevances.....	29
3 ^{ème} Partie : Cadre analytique.....	31
3.1 Présentation et analyse des résultats.....	31
3.1.1 Question 1 : Selon vous, le manque de célérité dans l'exécution des formalités administratives est dû à quoi ?	31
3.1.2 Question 2 : Parmi les éléments suivants, lesquels sont à la base des goulots d'étranglement du PAD ?	34
3.1.3 Question 3 : L'insuffisance du suivi logistique pour la synchronisation des opérations portuaires est due à quoi ?.....	36
3.2 Synthèse des résultats d'enquête : analyse SWOT.....	38
3.2.1 Strengths (les forces).....	39
3.2.2 Weaknesses (les faiblesses)	39
3.2.3 Opportunities (les opportunités)	40
3.2.4 Threats (les menaces)	41
3.3 Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	42
3.3.1 Approches de solutions aux problèmes identifiés.....	42
3.3.2 Conditions de mise en œuvre.....	44
<i>CONCLUSION</i>	46
<i>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</i>	48
<i>LISTE DES ANNEXES</i>	50
<i>LEXIQUE</i>	51