



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

**Promotion 13
(2013-2014)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE
POUR LE DEVELOPPEMENT DU TRAFIC
CROISIERE AU PORT AUTONOME DE
DAKAR**

Présenté par :

M Papa Sidy TALL

Encadrement :

Dr Amadou Yaya SARR

Directeur du Capital Humain et de
l'Organisation du PAD
Professeur associé au CESAG

Avril 2015

DEDICACES

Je dédie ce travail :

- à mes parents pour leurs conseils et leurs prières ;
- à ma famille pour la patience qu'elle m'a accordée et particulièrement à ma femme pour son soutien moral durant les moments les plus difficiles ;
- à tous ceux qui m'ont donné la force de surmonter les difficultés rencontrées lors de cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements à :

- Dr Cheikh KANTE Directeur Général du Port Autonome de Dakar pour m'avoir autorisé cette formation ;
- Dr Amadou Yaya SARR Directeur du Capital Humain et de l'Organisation du Port Autonome de Dakar pour son encadrement ;
- M. Abdoulaye SOGUE Chef du service Marketing et Communication à la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale pour son apport immense et son soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFAQ: Association Française pour la Qualité	69
AFNOR : Association Française de Normalisation	.69
CLIA: Cruise Line International Association	...3
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement	1
COA : Côte Ouest Africaine	48
DAKØCRUISE 25: Dakar Croisière 2025	74
DAS: Domaine d'Activité Stratégique	13
DCCI : Direction Commerciale et de la Coopération Internationale	..93
DOP : Direction des opérations Portuaires	..1 94
DSTA : Direction des Services Techniques et de l'Aménagement	..1 94
GMID: Gare Maritime Internationale de Dakar	70
IAPH: International Association of Ports and Harbors	34
ISEMAR : Institut Supérieure d'Economie Maritime	.67
ISO: International Organization for Standardization	69
ISPS: International Ship and Ports facilities Security	...69
LCAG: Learned, Christiansen, Guth et Andrews	12
MSC : Méditerranéan Shipping Company	32
OMT : Organisation Mondiale du Tourisme	30
OHSAS: Occupationnal Health and Safety Assessment Series	69
PAD : Port Autonome de Dakar	.3
PSDC: Plan Stratégique de Développement de la Croisière	47
PSDT : Plan Sectoriel de Développement du Tourisme	...1 77
PSE : Plan Sénégal Emergent	...64
QSE : Qualité Sécurité Environnement	69
SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats	72
UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain	53
WARA: West African Rating Agency	..69

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : une matrice générique de gestion de portefeuille d'activités	...11
Figure 2 : le processus de formulation de la stratégie économique dans un domaine d'activités	..13
Figure 3 : évolution dans le temps du nombre de lits offerts par les compagnies de croisière	.29
Figure 4 : Le tableau des besoins en surface en fonction du nombre de passagers	34
Figure 5 : Le tableau donne la répartition des surfaces	34
Figure 6 : le tableau de répartition des aménagements du local abritant le terminal passager	.35
Figure 7 : Modèle d'analyse	.42
Figure 8 : Carte de position géographique du port autonome de Dakar	...48
Figure 9 : Evolution du tonnage du trafic du PAD	...56
Figure 10 : Evolution annuelle des escales et passagers	.60
Figure 11 : Evolution du trafic passager au plan mondial	62
Figure 12 : les croisières maritimes dans le monde : flux et répartition géographique en 2000	...63
Figure 13 : les itinéraires de certaines lignes de croisières le long de la façade atlantique du continent africain	...66
Figure 14 : Matrice SWOT de l'analyse de la filière croisière au PAD	...72
Figure 15 : répartition biannuel des passagers et escales	..77
Figure 16 : Caractéristiques des navires qui escales à Dakar	..86
Figure 17 : Cadre logique du PSDC	..89
Figure 18 : Plan d'action axe stratégique 1	...93
Figure 19 : Plan d'action axe stratégique 2	...94

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien í ..í í 99

Annexe 2 : Photo du môle 3 et du modèle de terminal à aménager í í í í í í í í í í 102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicaces í .i

Remerciements í ...í í í .ii

Liste des sigles et abréviations í ..í í í .iii

Liste des figures í .iv

Liste des annexes í v

Table des matières í ..vi

Introduction générale í ..1

Première partie : Cadre théorique í ..7

Chapitre 1 : La planification stratégique portuaire í í í í í í í í í í í í í í í í í í í ..í í ..8

 1.1 Concept de planification stratégique í í í í í í í í í í í í í í í í í í í ..8

 1.1.1 La planification í ...9

 1.1.1.1 Les fondements de la planification í ...9

 1.1.1.2 La mise en œuvre de la planification í9

 1.1.2 La stratégie í ...í 10

 1.1.2.1 Les niveaux de la stratégie d'une entreprise í ..11

 1.1.2.2 Les choix stratégiques í ..13

 1.1.3 Le processus de planification stratégique í 14

 1.1.3.1 Analyse de l'environnement général í ..14

 1.1.3.2 Analyse de l'environnement concurrentiel í 15

 1.1.3.3 Diagnostic stratégique í ..í 15

 1.1.3.4 Définir une vision et un horizon temporel souhaitable du plan í 15

 1.1.3.5 Définir la mission, les objectifs et les Domaines d'Activité Stratégiques í ..16

 1.1.3.6 Choix d'options stratégiques í16

 1.2 Le port í ..17

 1.2.1 Les caractéristiques d'un port í ..17

 1.2.2 Les activités dans un port í ..19

 1.2.3 Les stratégies adoptées par les ports pour obtenir des avantages compétitifs í ..í ...20

 1.2.3.1 Stratégies tarifaires í ...21

1.2.3.2 Stratégies visant à réduire les coûts d'exploitation portuaire	21
1.2.3.3 Expansion du rôle du secteur privé	22
1.2.3.4 Autonomie et responsabilité des autorités portuaires	22
1.3 Les éléments du processus de planification stratégique	22
1.3.1 La définition de la mission	23
1.3.2 L'évaluation et l'analyse de la situation du marché	23
1.3.3 Evaluation des points forts et faibles de l'organisation	24
1.3.4 Choix et mise en œuvre des stratégies	25
1.3.5 Exécution des stratégies	25
1.3.6 Suivi et évaluation des stratégies	26
Chapitre 2 : Le marché des croisières	27
2.1 Caractéristiques du marché des croisières	27
2.1.1 Les navires croisières	28
2.1.2 Les croisiéristes	29
2.1.3 Les opérateurs de croisière	30
2.1.4 Les ports	32
2.2 Conception et aménagement d'un terminal croisière	33
2.2.1 Pour la partie terrestre	33
2.2.2 Pour le plan d'eau	35
2.2.3 Les différents types de terminal croisière	36
2.3 Retombées économiques du marché des croisières	36
Chapitre 3 : la méthodologie de l'étude	39
3.1 Démarche de l'étude	39
3.2 Présentation du modèle d'analyse	40
3.3 Collecte des données	43
3.3.1 L'entretien	43
3.3.2 L'analyse documentaire	43
Deuxième partie : le cadre pratique	46
Chapitre 4 : Présentation du PAD	47
4.1 Situation géographique	47
4.2 Ses missions et activités	49
4.3 Les infrastructures portuaires	50
4.4 L'administration et l'Organisation	51
4.5 Les filières de trafic du PAD	56

Chapitre 5 : le marché des croisières au Port Autonome de Dakar	58
5.1 Etat des lieux	58
5.1.1 Caractéristiques du trafic	58
5.1.2 L'infrastructure dédiée	61
5.2 Analyse externe	61
5.2.1 Les opportunités	61
5.2.2 Les menaces	66
5.3 Analyse interne	68
5.3.1 Les forces	68
5.3.2 Les faiblesses	70
5.4 Bilan du diagnostic	71
Chapitre 6 : Stratégies de développement du trafic croisière	74
6.1 Vision, missions et code de valeur du PAD	74
6.2 Les objectifs stratégiques	75
6.2.1 Objectifs de trafic	75
6.2.2 Retombés économiques prévisionnels	77
6.3 Les orientations stratégiques	80
6.3.1 Axe stratégique 1 : la promotion de la place locale	81
6.3.2 Axe stratégique 2 : l'accueil du navire et des passagers	84
6.4 Exécution des stratégies	89
6.4.1 Cadre logique du PSDC	89
6.4.2 Plans d'actions pour l'exécution des stratégies	91
6.4.2.1 Plan d'action de l'axe stratégique 1	92
6.4.2.2 Plan d'action de l'axe stratégique 2	94
6.5 Suivi et évaluation du plan stratégique	95
Conclusion générale	97
Annexes	99
Références bibliographiques	103

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le transport maritime est une activité économique importante qui polarise plus de 90% des échanges commerciaux dans le monde. L'intérêt grandissant de ce mode de transport est dû au fait que c'est un moyen de transport de masse permettant ainsi aux utilisateurs de faire des économies d'échelle. En 2011, 8,7 milliards de tonnes de marchandises ont été transportées par voie maritime représentant ainsi un marché de 1 500 milliards d'euros. Ce marché mobilise près de 47 000 navires et offre une capacité de 1,5 milliard de tonnes de port en lourd selon le rapport 2011 de la CNUCED. Parallèlement à l'évolution de la croissance mondiale, le secteur des transports maritimes de marchandise a atteint une évolution de 4% en 2011.

En Afrique, le secteur du transport maritime de marchandises reste un secteur attractif ; près de 95% des échanges commerciaux transitent par voie maritime. Tirée par une croissance économique avec un taux de 4% et une forte croissance démographique, les flux maritimes affichent des taux de croissance variant de 10% à 12% par an. Malgré cette situation reluisante, l'Afrique reste en retard par rapport au reste du monde en termes de volume de trafic mobilisé. En effet d'après le rapport sur l'étude des transports maritimes 2012 faite par la CNUCED, l'Afrique ne représente que 9% des marchandises chargées contre 4% des marchandises déchargées.

Le secteur du transport maritime participe depuis très longtemps à l'économie des pays à travers les différentes activités qui s'y déroulent. Les activités principales sont la construction navale, le transport de marchandises, la mise à disposition d'infrastructures portuaires, la manutention, le pilotage etc. Toutes ces activités sont créatrices d'emplois et participent à la croissance économique des pays.

L'augmentation annuelle des quantités de produits transportés par voie maritime rend ce domaine un secteur attractif qui fait l'objet de beaucoup de convoitises. En effet les différents acteurs de ce secteur se livrent à une concurrence rude pour s'adjointre le plus de parts de marchés. Parmi ces acteurs figurent les ports, lieux d'embarquement et de débarquement de tous les produits transportés par voie maritime.

Les ports, interface entre les milieux maritime et terrestre constituent des lieux abrités, dotés d'infrastructures et d'équipements permettant d'assurer dans de bonnes conditions le chargement et le déchargement des produits transportés par navire. Cet espace qui a connu plusieurs évolutions dans le temps est devenu une zone économique et stratégique importante pour les pays qui disposent d'une façade maritime. En effet les ports sont passés de lieu

d'embarquement et de débarquement de marchandises aux plateformes industrielles et logistiques ou se déroulent les activités fortement créatrices de valeur ajoutée.

En Afrique plus particulièrement sur la rive ouest on compte beaucoup de ports destinés à accueillir le trafic domestique des pays qui en disposent mais aussi celui des pays qui n'ont pas de façade maritime (le Mali et le Burkina Faso par exemple). Ces ports se livrent à une forte concurrence pour attirer le maximum de trafic surtout ceux des pays dépourvus d'infrastructures portuaires. Des stratégies sont mises en œuvre par des différents opérateurs portuaires pour augmenter leur part de marché afin d'en faire profiter à l'économie de leur pays.

Les différents types de produits traités au niveau des ports fait ressortir leur caractère multifonctionnel. Les produits manipulés sont les vrac liquides et solides, les conteneurs, le conventionnel, les produits halieutiques etc. Les autorités portuaires pour faire face à ces différents types de trafic se dotent d'infrastructures adaptées pour satisfaire les besoins de leurs différents clients.

Depuis l'année 1960 avec l'avènement des conteneurs la majeure partie des ports du monde fondent leurs stratégies de développement sur l'accroissement de ce type de trafic. En effet l'intérêt du conteneur est qu'il ne génère presque pas de rupture de charges, ce qui induit un coût du transport moins onéreux. De plus ce type de conditionnement permet de transporter une large gamme de produits en minimisant les risques de pertes et d'avaries.

Le développement actuel des transports maritime est dû en grande partie à l'augmentation des volumes de conteneurs manutentionnés à travers les lignes maritimes et les ports du monde. A cela s'ajoute le transport de vrac sec constitué en grande partie de minerais et de vrac liquide comme les hydrocarbures. Ces deux filières ont été les principaux moteurs de la croissance rapide des volumes de marchandises transportés en contribuant respectivement pour 8,6% pour les conteneurs et 5,4% pour les vrac secs selon le rapport 2012 de la CNUCED.

Cette forte concurrence qui sévit entre les ports pour attirer le maximum de trafic relatif à ces deux filières a entraîné une course effrénée à la mise en place d'infrastructures et d'équipements destinés à la réception des navires spécialisés que sont les portes conteneurs et les vraquiers qui deviennent de plus en plus imposant en termes de dimensions. Pour satisfaire les exigences des armateurs, les autorités portuaires ont investi des sommes faramineuses pour

la réalisation d'infrastructures. Ces investissements sont parfois effectués sans que le niveau de trafic de ces filières ne justifie la réalisation de certaines infrastructures. Il se pose ainsi un problème de surcapacité car l'offre dépasse largement la demande. Ce qui pose le problème de rentabilité de certains investissements.

Pour améliorer la compétitivité des ports et participer pleinement à l'économie des pays en voie de développement, il revient aux autorités portuaires de définir de nouvelles stratégies en exploitant d'autres filières qui ont un impact économique non négligeable. Parmi les différents trafics, une attention particulière doit être portée à celui des croisières qui existe au port de Dakar mais qui apparaît sous exploité.

L'activité croisière est un concept qui allie tourisme, loisir, voyage par un mode de transport qui est le navire (Lois et al ; 2004 : 93). Ce concept est né avec l'essor de l'aviation avec l'accélération de la mobilité qu'elle engendre. Les armateurs de paquebots initialement utilisés pour le transport des personnes se sont reconvertis en réinventant l'organisation du voyage en intégrant des activités ludiques, de découverte culturelle, de détente et. La croisière apparaît comme des voyages touristiques en mer ou le bateau accostera plusieurs destinations touristiques intéressantes.

De nos jours, la croisière est devenue une activité florissante. Selon le rapport 2013 de l'Association Internationale des Compagnies de Croisière (CLIA) on comptait environ 21,3 millions de croisiéristes à travers le monde. Ce marché est en pleine expansion car en 10 ans on note une progression de 77% ; en 2003 le nombre de croisiéristes était de 12 millions et l'activité a permis de générer 90,6 milliard d'euros de recettes annuelles (The Global Economic Contribution of Cruise Tourism 2013).

Cette activité qui vit des périodes reluisantes profite aussi bien aux différents acteurs mais aussi comme toute activité de transport maritime aux ports et économies des pays ayant une façade maritime. Le Sénégal ne doit pas être en reste car étant une destination touristique qui à longterm accueilli les navires de croisière à partir de son principal port : le port de Dakar.

Le Port Autonome de Dakar (PAD) est une société nationale qui a pour mission de mettre à la disposition de ses différents clients des infrastructures leur permettant d'effectuer les opérations de chargement et déchargement de marchandises. Le PAD permet aussi aux

opérateurs de stocker leurs produits et représente la zone d'implantation de beaucoup d'industries, ce qui participe à la réduction des coûts de production.

Le PAD reçoit presque tous les types de trafic car, étant comme beaucoup de ports de pays africains, un port multifonctionnel. Les principales filières traitées sont les conteneurs, les vracs (sec et liquide), le roulier et le conventionnel. Depuis des décennies, le PAD a développé des stratégies qui visent à augmenter les parts de marché à travers ces différents types de trafic. En effet la « vision Port 2010 » avait été mise en œuvre dans les années 2000 et a permis de booster les trafics conteneurs et rouliers. De nos jours, un nouveau plan stratégique pour l'horizon 2023 est en cours d'élaboration et a pour objectif de faire du PAD «le port de l'excellence de l'Afrique». Ce plan vise globalement à faire du port de Dakar un hub au niveau de la sous-région et en Afrique.

Mais il faut constater que toutes les stratégies développées ne concernent que les quatre principales filières citées plus haut. Or le port de Dakar fait l'objet d'une concurrence rude de la part des ports de la range Ouest et particulièrement ceux de la sous-région. Ces ports sont souvent avantagés par leur fret retour qui n'est très important à Dakar (le port d'Abidjan en est un exemple). De plus, de par sa position géographique, le port de Dakar est très proche des grands hubs de la méditerranée (les ports de Tanger et Algésiras). Ces deux situations impactent sur l'accroissement du trafic qui est relativement faible à Dakar par rapport aux autres ports africains. En effet on note un taux de croissance annuel d'environ 5% du tonnage traité au PAD.

Pour faire face à la concurrence, les autorités portuaires doivent identifier un marché qui représente un impact économique et financier important pour l'économie du pays. Le marché des croisières constitue un marché à fort potentiel même s'il n'est pas développé au port de Dakar. En effet le trafic des croisières est un trafic saisonnier qui n'existe que pendant une période de l'année (octobre à mai). D'après les statistiques du port, en 2013 on comptait un peu plus de 13 000 croisiéristes de passage au port de Dakar représentant une faible partie des 900 000 touristes ayant visité le pays.

Cette part négligeable du tourisme de croisière au Sénégal est causée par plusieurs facteurs dont les plus significatifs sont :

- Le déficit d'infrastructures d'accueil de navires croisière au port de Dakar. Jusque-là, les quais utilisés pour l'accostage des navires sont des ouvrages destinés au trafic

commercial. Quant à la gare maritime, elle est destinée au trafic passager à l'intérieur du pays et ne respecte pas les exigences d'une gare qui peut accueillir des navires croisières.

- L'absence de stratégies des opérateurs croisière locaux. Aucune stratégie offensive n'est développée pour attirer le trafic potentiel.
- La politique de l'état envers le tourisme de croisière qui est presque inexistante. Ce type de tourisme n'est pas pris en compte dans le plan stratégique de développement de cette activité.

Pour apporter une réponse efficace à ces problèmes, des dispositions appropriées doivent être prises pour booster le marché des croisières. En effet des actions planifiées doivent être entreprises pour faire de Dakar une destination incontournable du tourisme de croisière. Cela n'est possible que par l'engagement des pouvoirs publics à donner des orientations pour le développement de ce type de tourisme.

En outre le marché des croisières étant un marché où l'offre conditionne la demande il est important pour les ports de planifier des actions et de mobiliser les moyens pour mettre en place des infrastructures d'accueils aux normes internationales et des stratégies efficaces pour attirer et fidéliser ce trafic. D'où l'intérêt d'élaborer un plan stratégique pour avoir une visibilité sur l'amélioration de ce marché.

Cette dernière orientation nous semble être la solution la plus urgente car permettant de définir la politique du port à moyen termes en matière de mobilisation d'infrastructures et en termes d'organisation pour ce type de trafic en tenant compte de l'environnement extérieur et des prédispositions du PAD. De ce fait on essaiera de savoir les différentes stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que le port s'est fixé.

Pour y arriver, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un plan stratégique et en quoi il est un important outil de planification ?
- Quelle est la démarche d'élaboration d'un plan stratégique ?
- Quels sont les fondements d'un plan stratégique portuaire ?
- Quelles sont les caractéristiques et les exigences du marché des croisières ?
- Quelles sont les stratégies des opérateurs de tourisme de croisière ?
- Quelles stratégies le PAD doit adopter pour développer le trafic croisière ?

Une large revue de ces questions nous permettra ainsi d'apporter une réponse au thème : **l'élaboration d'un plan stratégique pour le développement du trafic croisière au Port Autonome de Dakar**, qu'on se propose d'étudier.

L'objectif général étant de proposer un plan stratégique pour le développement du trafic croisière d'ici l'horizon 2025, il ne peut être atteint que si les objectifs spécifiques suivants se réalisent :

- La compréhension de la démarche et l'élaboration d'un plan stratégique portuaire
- La maîtrise de la stratégie des armateurs de croisières et des exigences du marché
- L'élaboration d'un plan d'actions pour la réalisation des orientations stratégiques.

Cette étude permettra au PAD d'augmenter son chiffre d'affaire par l'amélioration des rentrées issues des escales navires et des services connexes (pilotage, lamanage, remorquage). L'augmentation du trafic des croisières sera bénéfique aussi pour tous les autres acteurs comme les tours opérateurs, les consignataires, les transporteurs, les vendeurs d'objet d'art etc.

Pour ma part, au-delà de la capacité d'élaboration d'un plan stratégique portuaire, elle me donne l'opportunité de participer au développement et rayonnement du PAD sur le marché international.

Cette étude, qui permettra de produire un outil efficace de management qu'est le plan stratégique sera articulée en deux parties pour garantir son exhaustivité et sa pertinence :

- Une première partie, théorique, permettant de fixer un cadre de référence en matière de planification stratégique portuaire et de fonctionnement de la filière croisière.
- Une deuxième partie nous permettant de faire l'analyse de la filière croisière au Port de Dakar, de dégager des stratégies et d'élaborer un plan d'action pour arriver à développement de ce trafic.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette première partie représente la base de notre étude. Il est important avant de recueillir des données, de fixer le cadre d'analyse pour le traitement efficace de ces données. Mais pour y arriver, il faut d'abord comprendre les concepts de base de la planification stratégique, voir comment elle est appréhendée et mise en application dans le domaine spécifique qui nous concerne en l'occurrence le domaine portuaire. Ensuite il est utile de comprendre comment fonctionne le marché des croisières, ses exigences et ses caractéristiques. Enfin une bonne vision de ces concepts nous permettra de choisir une méthodologie qui nous permettra de prendre en compte notre problématique afin de nous conduire à des solutions appropriées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : La planification stratégique portuaire

Introduction

La notion moderne de planification stratégique a été introduite au milieu des années 60. De grands groupes privés ont commencé à employer cette méthode au cours de la décennie suivante pour structurer les activités de l'entreprise. A l'instar des industries manufacturières, il s'est avéré difficile de l'introduire dans le secteur des services portuaires faute de produits physiques susceptibles de concurrencer directement d'autres produits. Le secteur des ports n'a adopté cet outil que dans les années 80 lorsque les milieux portuaires se sont rendu compte de l'importance de la qualité des prestations fournies aux différents marchés.

Selon un rapport du groupe intergouvernemental d'experts portuaires de la CNUCED (1993,12) « la planification stratégique a pour objet de déterminer les stratégies et de formuler les objectifs qui, une fois traduits en programmes et activités, donneront à un port un avantage compétitif dans les efforts qu'il réalise pour accroître le son trafic portuaire ».

L'importance de la planification stratégique pour les ports tiens au fait qu'elle concerne expressément les modalités d'accroissement des parts de marché. Cet accroissement peut être réalisé en élargissant à la fois la part de marché du port par rapport à ses concurrents et la part de marché des utilisateurs du port par rapport à leurs propres concurrents.

Pour mieux cerner ce processus de planification stratégique en milieu portuaire, il est important d'abord de maîtriser le concept de planification stratégique, ensuite comprendre l'environnement dans lequel on évolue qu'est le port et enfin voir qu'elles sont les éléments du processus de planification stratégique spécifique à ce domaine.

1.1 le concept de planification stratégique

La planification stratégique est un processus qui fixe les grandes orientations, la trajectoire à suivre et les moyens à allouer pour prendre un avantage décisif sur la concurrence et donc de progresser vers la victoire (STRATEGOR, 2005 :601)

Le plan stratégique a pour but d'effectuer des choix stratégiques et d'en assurer la cohérence dans une approche globale et qualitative. Il ne cherche pas à figer le futur de l'entreprise. Il

canalise plutôt les décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque. Il est un moyen de motiver les acteurs de l'organisation.

Pour saisir ce concept, il est nécessaire de passer en revue ses différentes composantes que sont la planification et la stratégie.

1.1.1 La planification

Il existe plusieurs définitions du concept planification.

Selon Henry FAYOL la planification est l'une des cinq missions de l'administration des entreprises qui sont « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ». « Prévoir », c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir c'est agir (FAYOL, 1999 :48).

Pour HELFER & al (2006 :26), la planification est un instrument de cohérence : elle assure les ajustements entre les personnes, entre les divisions, entre les échéances ».

1.1.1.1 Les fondements de la planification

Le processus de planification est un ensemble d'activités articulés qui permet d'atteindre des objectifs fixés afin de satisfaire un besoin. La réalisation de ce processus ne peut se faire à condition que des préalables soient établis.

Selon Derray & al (2001,85), une bonne planification passe d'abord par la maîtrise de l'activité.

Une planification efficace passe aussi par la maîtrise de son environnement aussi bien interne qu'externe.

L'engagement volontaire est aussi une dimension non moins importante de la planification.

Enfin la participation du personnel est une des conditions de réussite d'une planification.

1.1.1.2 La mise en œuvre de la planification

La mise en œuvre passe d'abord par le séquençage des activités de planification. C'est une démarche méthodique permettant d'identifier les besoins, de se fixer des objectifs pour converger à la satisfaction du besoin, d'organiser et d'optimiser les ressources pour l'atteinte des objectifs. Pour une planification efficace on adoptera globalement 8 étapes. Ce sont :

- Identification des besoins
- Définition des résultats
- Définition de critères d'évaluation

- Préparation des actions à mener
- Evaluation des ressources
- Répartition des tâches
- Coordination et contrôle
- Elaboration d'un système d'information

1.1.2 La stratégie

Il existe plusieurs définitions de la stratégie. Mais toutes les définitions aussi diverses qu'elles soient doivent permettre d'appréhender la stratégie sous différents angles selon (Mintzberg, 1999 : 13). Ainsi la stratégie se présente tour à tour comme :

- Un plan permettant de prévoir à l'avance des actions à entreprendre et à développer volontairement.
- Un modèle, à savoir un comportement répété et relativement constant dans le temps, encore appelé stratégie réalisée.
- Une position, spécifiquement un moyen de situer une organisation par rapport aux théories qui définissent l'environnement dans laquelle se trouve l'organisation
- Une perspective, permettant de dégager la philosophie ou la culture de l'organisation, sa conception du monde des affaires afin de se doter d'une identité qui lui est intrinsèque
- Un stratagème qui permet à l'organisation de dissimuler ses réelles intentions en manœuvrant afin de mettre hors course ses concurrents.

Par définition

«La stratégie est un modèle ou un plan qui permet d'intégrer les objectifs de l'organisation aux procédures à respecter et actions à mener dans un cadre parfaitement cohérent » (James Brian Quinn, 1991 :5)

Selon ANSOFF (1965 :16) la stratégie apparaît comme une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant.

Toutes les définitions font ressortir un dénominateur commun à savoir la mobilisation optimale des ressources pour le développement de l'organisation. Mais on ne peut parler de développement qu'en comparant les performances de l'organisation par rapport à son environnement. Donc la prise en compte de l'environnement dans laquelle évolue

l'organisation est capitale pour la déclinaison des stratégies. En effet « la meilleure stratégie est celle qui choisit le champ de bataille où les forces seront le plus efficaces » (Bidault :1998, 5).

1.1.2.1 Les niveaux de la stratégie d'une entreprise

Historiquement, on a distingué deux niveaux en stratégie d'entreprise :

- 1- le niveau général de l'entreprise, lorsque celle-ci rassemble plusieurs domaines d'activités. C'est ce qu'on appelle la stratégie au niveau de l'entreprise ou stratégie de groupe. Elle fait suite à l'engagement de l'entreprise simultanément dans plusieurs domaines d'activités. Dans ce cas la formulation de la stratégie se fait au niveau de chaque activité mais aussi il est nécessaire de décliner des choix stratégiques entre les différentes activités (Bidault, 1988 :11). La gestion du portefeuille d'activité doit prendre en compte ce double besoin.

Attrait De L'industrie	fort	INVESTIR OU ABANDONNER	SOUTENIR
	faible	ABANDONNER	RENTABILISER
		faible	fort
		Atout de l'unité	

Figure 1 : Une matrice générique de gestion de portefeuille d'activités. Source BIDAULT

- 2- le niveau de chaque domaine d'activité stratégique. Ce sont les stratégies concurrentielles ou stratégies d'activités.

Dans ce cas le modèle de formulation de la stratégie économique distingue deux niveaux d'environnement : la société et l'industrie.

L'industrie, au sens de secteur d'activité, est le noyau dur de l'environnement. Selon le modèle LCAG la première réalité à étudier c'est l'environnement.

La notion d'environnement désigne des réalités multiples mais selon Andrews (1980 : p57 à 60) des questions cruciales permettent de mieux le connaître. Ces questions sont relatives :

- aux caractéristiques physiques, techniques et économiques de l'industrie dans laquelle est engagée l'entreprise
- aux tendances qui peuvent faire envisager des changements dans ses caractéristiques économiques et techniques
- aux compétences requises pour être compétitifs dans l'industrie
- aux choix de stratégies ouvert pour une entreprise de cette industrie compte tenu des développements économiques, techniques, sociaux et politiques qui sont les plus déterminants.

Selon ce modèle la recherche du meilleur compromis entre l'entreprise et son environnement passe par la prise en compte des risques et opportunités de l'environnement, des forces et faiblesses de l'entreprise, du système de valeurs des dirigeants et de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société.

On peut alors considérer que le processus de formulation stratégique doit reposer sur une analyse rigoureuse de l'industrie et de la concurrence.

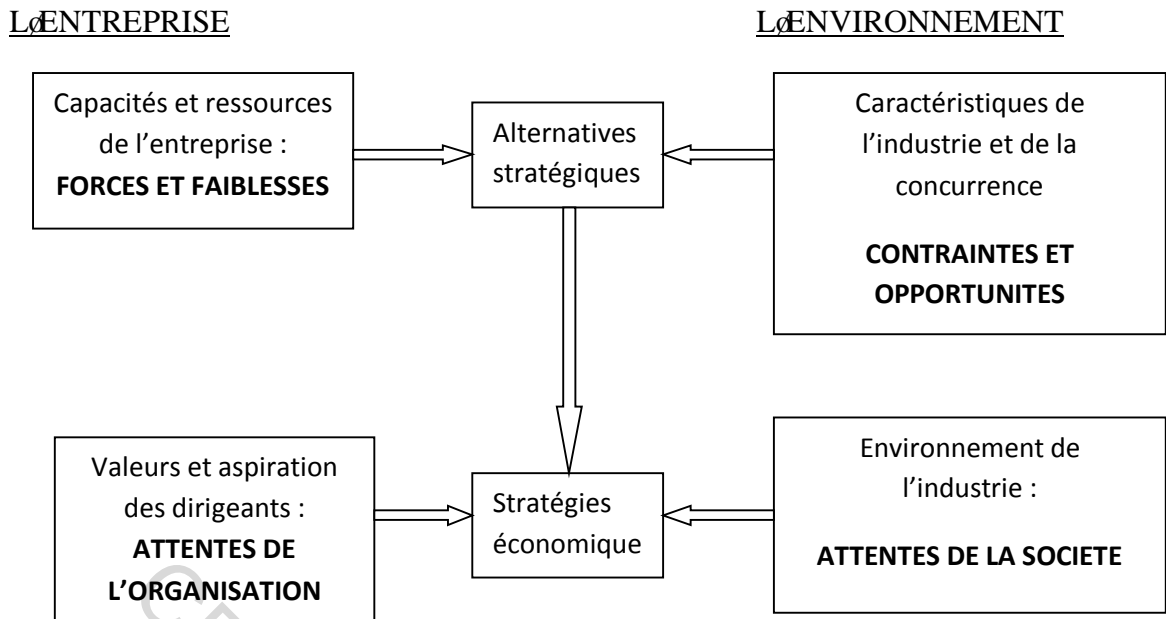


Figure 2 : Le processus de formulation de la stratégie économique dans un domaine d'activité.

Source BIDAULT

1.1.2.2 Les choix stratégiques

Selon Michael Porter, il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des DAS.

- Les stratégies de coûts

Dans de telles stratégies, l'entreprise oriente de façon prioritaire tous ses efforts vers un objectif considéré comme primordial : l'obtention des coûts les plus bas. Ceux-ci comprennent outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit ou service, les coûts de conception, de logistique ainsi que les coûts administratifs et financiers.

Cette stratégie est fondée sur l'idée que l'entreprise qui a les coûts les plus bas est la plus compétitive. Cette recherche de minimisation des coûts complets est le plus souvent fruits d'une expérience accumulée. La stratégie de prix qui repose sur ce principe est appelée stratégie de volume.

- Les stratégies de différenciation

On distingue la différenciation vers le haut ou sophistication (proposer une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher) et différenciation vers le

bas ou épuration (proposer une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher.

Dans les deux cas, il s'agit de créer un différentiel positif entre l'écart de coût et l'écart de prix par rapport à l'offre de référence : soit on accroît le prix plus que le coût (différenciation vers le haut), soit on réduit le coût plus que le prix (différenciation vers le bas).

- **Les stratégies de focalisation**

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage compétitif sur un segment, ou sur un nombre limité de segments en jouant sur les différences existantes entre différents segments de l'industrie.

Sur un segment, l'avantage compétitif recherché porte soit sur le coût, soit sur l'unicité perçue. Les avantages de cette stratégie vis-à-vis des concurrents ayant le même type de cible dépendent du type d'avantage compétitif recherché. Ils sont similaires à ceux apportés respectivement à la domination par les coûts et la différenciation sur une cible large.

1.1.3 Le processus de planification stratégique

Comme tout processus, la planification stratégique est un ensemble d'activités corrélées qui permettent d'analyser l'environnement aussi bien interne qu'externe de l'entreprise, de faire un diagnostic approprié pour connaître les forces et opportunités à saisir et les contraintes et faiblesses à contourner afin de définir des stratégies permettant de réaliser les objectifs fixés. Les différentes étapes du processus de planification stratégiques sont les suivantes :

1.1.3.1 Analyse de l'environnement général

Cette analyse est importante et permet à l'entreprise de se situer dans le contexte dans lequel elle évolue. Cette étape s'impose à toutes les entreprises quel que soit le secteur auquel elles appartiennent. Il faut tenir compte dans cette phase les tendances lourdes, opportunités et menaces du macro-environnement et du secteur dans lesquels évolue l'entreprise.

1.1.3.2 Analyse de l'environnement concurrentiel

Cette étape est capitale dans la formulation de la stratégie d'une entreprise. Combinée avec l'évaluation des capacités de l'entreprise, des orientations possibles sont définies.

Toutefois, pour parler de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, il faut précisément définir les activités de cette dernière. C'est la segmentation qui constitue en effet la base d'analyse stratégique. Cette analyse consiste à mettre en exergue les exigences, les contraintes, les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel présent aujourd'hui et dans le futur au niveau du segment stratégique.

1.1.3.3 Diagnostic stratégique

Le diagnostic de l'entreprise a pour rôle d'identifier, de mesurer ou, d'évaluer les points forts et les points faibles de la structure, en vue d'établir un plan, c'est-à-dire un système d'actions, dont les unes exploiteront les points forts alors que les autres renforceront les points faibles. L'orientation à donner au diagnostic de l'entreprise doit, être choisie en fonction des produits fournis par l'entreprise.

En d'autres termes, le diagnostic stratégique ou l'analyse des capacités stratégiques a pour objet d'analyser le positionnement d'une entreprise sur ses différents marchés vis-à-vis de ses concurrents. Cette analyse permet ainsi d'appréhender, d'une part, les forces et faiblesses de l'entreprise dans sa globalité et celles des centres d'activités stratégiques pris séparément, d'autre part, de comparer ces forces et faiblesses à celles de la concurrence. Cette analyse permet aussi d'évaluer le profil de l'entreprise par rapport au profil type remplissant les exigences de l'environnement concurrentiel.

1.1.3.4 Définir une vision et un horizon temporel souhaitable du plan;

La vision stratégique est une image globale de ce que souhaite devenir une organisation au terme d'un horizon de planification qui a été préalablement retenu. Celle-ci guide l'organisation dans la gestion du changement souhaité.

La vision décrit l'orientation adoptée par l'entreprise au terme de l'horizon de planification, envisagé dans un temps limité. Elle détermine la cible et la transmet pour mieux la partager et pour expliquer les étapes qui y conduisent.

1.1.3.5 Définir la mission, les objectifs et les Domaines d'Activité Stratégiques

La mission permet d'apporter des réponses sur l'identité de l'entreprise, son devenir et son métier. Elle donne ainsi la ligne directrice que l'organisation va suivre. Elle est le guide des choix à faire en fixant les objectifs primordiaux de l'entreprise.

Mais cette mission doit être sous-tendue de valeurs qui définissent les qualités et comportements les plus valorisés par l'organisation dans son ensemble. Ces valeurs définissent les directives éthiques et les normes qui guident les actions dans l'organisation et sont portées par la direction de l'entreprise qui doit les faire partager à tous les membres de l'organisation.

Une fois la mission définie, l'organisation doit se fixer les objectifs globaux, les objectifs spécifiques et les résultats escomptés pour assurer sa réalisation.

C'est à la suite de la définition de ce cadre logique de réalisation de la mission que l'organisation procède à la sélection du portefeuille d'activités. En effet le choix de ce portefeuille est primordial car il permet de voir, en fonction du diagnostic stratégique et des valeurs, les domaines d'activités stratégiques dans lesquels, l'organisation souhaite s'investir à moyen terme. Mais il est important de souligner le choix doit obéir aux conditions d'équilibre des activités. Selon THIETART (1999 :25) « l'entreprise tente de sélectionner les activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par les activités croissantes et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport de ressources importantes ».

1.1.3.6 Choix d'options stratégiques

Suite à la définition de la vision et de la mission par les dirigeants, il est important de savoir comment l'organisation parviendra à atteindre les objectifs fixés dans chaque DAS. Pour rappel ces objectifs sont fixés suite à l'identification des problèmes que l'entreprise souhaite résoudre ou des opportunités qu'elle aimerait saisir après une analyse des capacités stratégiques internes et de l'environnement.

Face à la multiplicité des problèmes à résoudre et des opportunités à saisir, l'organisation doit faire une sélection pour ne pas se lancer dans l'élaboration d'une multitude de stratégies qui peuvent poser un problème d'efficacité et d'économie préjudiciable à la bonne marche de l'organisation.

Pour lever cette contrainte, THIETART (2009,139) propose trois critères majeurs sur lesquels sur lesquels cette sélection va s'appuyer. Ce sont :

- ❖ le potentiel en terme de création de marge et /ou de chiffres d'affaires qui consiste à l'estimation des gains possible si l'organisation résout le problème.
- ❖ la compatibilité organisationnelle et stratégique qui permet à l'entreprise d'utiliser son expérience, son savoir et savoir-faire développés au fil de son histoire pour saisir des opportunités ou résoudre des problèmes. Cette appréciation permet à l'organisation de ne pas remettre en cause les décisions stratégiques prises ce qui peut éventuellement créer des incertitudes en son sein.
- ❖ le niveau d'investissement nécessaire à la résolution des problèmes ou à la saisie des opportunités qui sera grossièrement évalué en se basant sur des données internes historiques relatives à des faits comparable.

1.2 Le port

Un port est une infrastructure aménagée, située sur le littoral maritime, sur les berges d'un lac ou sur un cours d'eau, et destinée à accueillir des bateaux et navires. D'autre part il existe des ports à sec installés en sus ou non d'un port maritime ou fluvial comme stationnement portuaire relié à une infrastructure à terre permettant un stockage de petites unités, comme des voiliers, ainsi que des transferts vers des réseaux ferroviaires et routiers.

Un port peut remplir plusieurs fonctions, mais doit avant tout permettre d'abriter les navires, en particulier pendant les opérations de chargement et de déchargement. Il facilite aussi les opérations de ravitaillement et de réparations. Il est un lieu de séjour.

Des ports de toutes tailles existent, abritant de quelques barques à des milliers de bateaux et installations utilitaires ou industrielles de production.

1.2.1 Les caractéristiques d'un port

Les installations portuaires comprennent des bassins, offrant un tirant d'eau suffisant, bordés par des quais généralement munis de défenses et des terre-pleins sécurisés, des équipements de manutention (grues), des postes de soutage et de livraison d'eau douce, des jetées et

brise-lames. Le chenal d'entrée est balisé. Le port est relié à son arrière-pays par des voies de communication.

Un port possède différentes caractéristiques qui permettent de le classer par rapport aux autres :

La position géographique et la géométrie des bassins portuaires et des jetées déterminent les qualités d'un port et influent sur les paramètres suivants ;

- Protection : le port peut être ouvert ou disposer d'un abri naturel ou artificiel grâce à une jetée ou un brise-lames.
- Profondeur : la profondeur disponible, suivant l'heure de la marée, détermine la taille des bateaux qui peuvent entrer en fonction de leur tirant d'eau. Pour les grands ports, la profondeur est entretenue par un dragage régulier du fond ou de chenaux d'accès.
- Balisage : l'entrée d'un port doit être repérable de jour comme de nuit, et par des moyens non visuels dans le brouillard (radar, corne de brume). Le balisage s'appuie sur des bouées ou balises, des feux et phares.

Le service aux navires proposé est une donnée importante de l'identité d'un port. On distingue les services suivants :

- le pilotage maritime qui consiste à diriger les manœuvres de pilotage du navire entrant ou sortant du port.
- le remorquage qui consiste à assister les navires à accoster à l'aide de vedettes puissantes appelées remorqueur
- le lamanage ou opération d'amarrage des navires à quai
- La fourniture de poste à quai ou de mouillage
- l'avitaillement ou l'approvisionnement du navire en eau

Les autres services sont rendus à la marchandise ou aux passagers

Pour les marchandises on distingue :

- la manutention
- Le stockage
- Le gardiennage

- Le pré et post-acheminement

Concernant les passagers, on peut noter :

- Les gares maritimes
- Les galeries marchandes
- Les passerelles d'accès
- Les parcs de stationnement

1.2.2 Les activités dans un port

Selon leurs activités et les types de bateaux accueillis, on distingue les ports de commerce, de pêche, de plaisance, et les ports militaires. Il est fréquent qu'un même port combine plusieurs activités, mais elles sont souvent séparées géographiquement, par exemple avec différents bassins. C'est le cas par exemple de l'ensemble des ports africains qui sont des ports multifonctionnels. On distingue ainsi :

- Les ports de commerce qui servent à accueillir les navires de commerce : ceci inclut le trafic de passagers sur les ferries et les paquebots et le transport de marchandises pour les navires cargo. Les marchandises peuvent être liquides (pétroliers, chimiquiers) et nécessiter des réservoirs et tuyauteries dédiées ; ou solides, en vrac (vraquiers, nécessitant des silos ou des espaces de stockage) ou emballées : cargos mixtes ayant besoin d'entrepôts et de grues, ou les porte-conteneurs avec les grands espaces de stockage associés. Les cargaisons roulantes (pour les rouliers) ont besoin de zones d'attente, éventuellement de parkings. Outre les espaces de stockage et les moyens de manutention nécessaires, un port de commerce inclut aussi des liaisons routières et ferroviaires, voire fluviales, avec la terre ; différentes darses et terminaux spécialisés ; des bassins pour les navires de services associés ; selon les cas, des bassins dédiés à la réparation, un dispositif de séparation du trafic
- Les ports de pêche sont les plus nombreux dans le monde, et sont souvent ceux dont les dimensions sont les plus réduites. Leurs dimensions varient selon les bateaux accueillis : les chalutiers de haute mer partant pour plusieurs semaines auront besoin

- de plus d'espace de quai en revenant décharger leur cargaison, tandis que les petits bateaux de pêche partant à la journée auront besoin de pouvoir décharger rapidement pour la criée. L'infrastructure est plus simple que pour un port de commerce : quelques quais ou pontons, une station de ravitaillement, et un moyen de vendre le produit de la pêche (marché à proximité), et éventuellement de le traiter avant la vente si cela n'a pas été fait sur le bateau.
- Les ports de plaisance accueillent les bateaux de plaisance, de loisir et de compétition, à voile et à moteur. La plupart des bateaux sont de petite taille (inférieur à 20 m), et les places de port sont standardisées grâce; différentes techniques d'amarrage sont utilisées selon les endroits. On y trouve une capitainerie, différents services d'avitaillement, de mise au sec et de réparation, une pompe à carburant, et divers services pour les équipages. Ces ports sont souvent situés près du centre des villes pour des raisons touristiques et pratiques (facilité d'accès et d'avitaillement).
- Les ports militaires (ou ports de guerre, bases navales) accueillent les navires de guerre. Certains ports sont ouverts, mais d'autres, notamment les bases de sous-marins, sont fermés et interdits au public pour des raisons de sécurité. Un port militaire peut inclure un arsenal, une école navale, un chantier de réparations, des moyens de ravitaillement, de logement et d'entraînement pour les équipages. Certains navires militaires, notamment les patrouilleurs, peuvent être basés dans d'autres types de ports.

1.2.3 Les stratégies adoptées par les ports pour obtenir des avantages compétitifs

Face à la concurrence entre les ports qui devient de plus en plus vive, il apparaît capital aux autorités portuaires de prendre des dispositions pour aussi bien assurer le trafic domestique que le trafic à destination de l'hinterland. Les autorités portuaires sont passées d'une attitude passive à l'égard du marché à des efforts dynamiques tendant à améliorer la position de l'établissement sur le marché, qui est la marque d'entités concurrentielles.

Deux stratégies générales sont utilisées pour obtenir un avantage compétitif :

1. Réduire des coûts d'exploitation de façon à offrir des services portuaires à faible coûts (tarifs) ;

2. Proposer des services distincts de ceux qui sont assurés par d'autres ports, offrir une plus grande valeur de services aux usagers portuaires et assurer des services spécifiques sur différents créneaux commerciaux. C'est la stratégie de différenciation au niveau des services.

Il est important que la stratégie déployée par les autorités portuaires permette d'assurer un avantage compétitif à long terme. Toute stratégie tient son efficacité à travers la capacité du port de préserver l'avantage compétitif.

1.2.3.1 Stratégies tarifaires

Par analogie à la stratégie de domination par les coûts développée dans les stratégies génériques de M Porter, la stratégie la plus couramment utilisée consiste à rechercher un avantage compétitif dans la réduction des tarifs portuaires. La plupart des ports surveillent les tarifs appliqués par leurs ports concurrents afin de s'assurer que leurs propres tarifs restent dans des limites acceptables. Des révisions tarifaires, en vue de relever les redevances applicables, sont normalement réalisées afin de compenser les effets de l'inflation sur les coûts d'exploitation portuaire. Il peut aussi arriver que l'autorité portuaire baisse les tarifs pour attirer un trafic nouveau. Mais le plus important est de veiller à ce que les redevances ne s'écartent pas trop de ce qui est pratiqué ailleurs sur le marché.

1.2.3.2 Stratégies visant à réduire les coûts d'exploitation portuaire

Ces stratégies ont tendance à se concentrer sur les coûts de main-d'œuvre. Pour y arriver, les autorités portuaires ont au moins trois possibilités :

- la possibilité de réduire un personnel devenu pléthorique.
- Le transfert au secteur privé des opérations de manutention des marchandises entraînant une amélioration de la productivité et une réduction du coût de la main d'œuvre
- L'utilisation d'un matériel de manutention de grande capacité favorisant des économies d'échelle.

1.2.3.3 Expansion du rôle du secteur privé

De nos jours l'une des stratégies le plus couramment utilisées pour s'assurer un avantage compétitif consiste à donner plus de responsabilités au secteur privé dans les activités portuaires. Dans le cadre des contrats de concession ou de délégation de service publics il s'agit effectivement d'un transfert d'activités commerciales et d'actifs à des exploitants privés.

La décision de faire participer le secteur privé possède aussi bien des avantages que des risques. Comme avantages, on peut noter l'amélioration de la gestion des activités, la diminution des responsabilités du port, la promotion du port et la diminution des risques commerciaux.

S'agissant des risques, il faut que l'autorité portuaire évite de perdre le contrôle du développement des infrastructures, lutte contre l'instauration d'un monopole privé et veille à ce que l'entreprise ne privilégie pas ses marges bénéficiaire par rapport aux objectifs de service publics.

1.2.3.4 Autonomie et responsabilité des autorités portuaires

Afin d'accroître l'efficacité de leur système portuaire et d'en encourager le développement, certains pays ont adopté la stratégie de motivation du personnel en décentralisant les fonctions de gestion tout en accroissant l'autonomie des unités de production de base. Cette stratégie est accompagnée par une incitation salariale liée à la responsabilité des chefs de service ou de département dont leur pouvoir de gestion sont accrues et sont d'avantage responsables de leurs actes.

1.3 Les éléments du processus de planification stratégique portuaire

La planification stratégique est un processus systématique et continu par lequel une organisation détermine sa mission, son orientation et ses activités. Ce processus aboutit à l'élaboration d'un document qui définit les perspectives à long terme de l'organisation,

expose ses objectifs et ses stratégies à moyen terme et guide l'exécution des stratégies au moyen d'activités de planification commerciale.

Le processus de planification stratégique portuaire comprend six éléments. Il s'agit tout d'abord de définir la mission de l'organisation avant d'examiner la situation du marché. La phase suivante du processus consiste à évaluer les points forts et les points faibles de l'organisation par rapport à ceux de ses concurrents. En fonction des résultats de ces deux évaluations, des stratégies offensives seront mises en place pour préserver et élargir la part de marché de l'organisation et des stratégies défensives peuvent être élaborées pour éviter à l'organisation de perdre des parts de marché. Ensuite les stratégies retenues après sélection sont intégrées dans les plans d'action de chaque branche d'activité et exécutés sur plusieurs années. Enfin on évalue fréquemment les résultats effectifs et on les compare avec les résultats visés pour assurer le suivi des stratégies.

1.3.1 La définition de la mission

La définition de la mission consiste à faire une description générale des services à fournir à l'avenir et les marchés à desservir. « La mission d'un port en tant qu'organisation orientée vers la prestation de services est de mettre en valeur et de gérer un patrimoine, de fournir les services nécessaires pour encourager et concilier le commerce maritime, la pêche et les loisirs, ainsi que des activités industrielles et commerciales et, ce faisant de rester financièrement indépendant en dégagant des recettes suffisantes pour assurer la prospérité et le essor du port dans l'intérêt public » CNUCED (1993 ; 29).

1.3.2 L'évaluation et l'analyse de la situation du marché

Après avoir effectué le descriptif de la mission, la situation du marché est examinée. Pour commencer, il faut définir les branches d'activités de l'organisation, ses marchés, ses clients et ses concurrents. Les marchés desservis sont analysés en vue de déterminer les possibilités d'expansion de l'organisation, ainsi que les menaces que les concurrents font peser sur sa

position commerciale. Les marchés encore inexploités sont étudiés en fonction des potentialités qu'ils offrent du point de vue commercial.

Pour faire une étude exhaustive de la situation du marché ou de l'environnement externe, il est important d'accomplir les tâches suivantes :

- ✓ Identifier les différents marchés
- ✓ Evaluer la chaîne de valeur des clients du port
- ✓ Faire l'évaluation technologique en faisant ressortir les tendances lourdes observées
- ✓ Faire l'évaluation juridique et réglementaire pour faire apparaître les transformations
- ✓ Procéder à l'évaluation sociale en recensant les préoccupations de la communauté portuaire

1.3.3 Evaluation des points forts et faibles de l'organisation

Cette évaluation se concentre essentiellement sur sa compétitivité en tant que organisation. Les éléments qui doivent être pris en considération sont les actifs physiques disponibles pour la prestation de services, les compétences et l'expérience du personnel de direction et de la main d'œuvre, la situation financière du port et les contraintes juridiques et réglementaires.

Les principaux types d'atouts et d'handicap qui doivent faire l'objet d'une comparaison et d'une analyse avec ceux des ports concurrents sont :

- ✓ L'emplacement
- ✓ Les actifs
- ✓ L'expérience
- ✓ La main d'œuvre
- ✓ Le rendement
- ✓ L'adaptabilité, les ressources
- ✓ Les services complémentaires
- ✓ La situation financière

1.3.4 Choix et mise en œuvre des stratégies

Plusieurs stratégies permettant d'améliorer la compétitivité du port peuvent être définies en cours d'évaluation du marché et de l'organisation. Ces stratégies visent soit à élargir la part détenue par le port sur tel ou tel marché, soit à accroître le volume global des opérations de commerce et de transport. L'objectif de ces stratégies est de rendre le port plus efficace dans ses prestations, d'accroître la valeur du service rendu aux utilisateurs ou d'introduire une plus-value au moyen de services complémentaires.

Les stratégies peuvent être soit offensives quand elles s'efforcent de tirer parti des opportunités et des atouts dont le port dispose par rapport à ses concurrents, soit défensives quand il faut répondre aux menaces sur le marché (confère à la partie 1.2.3 pour les différentes stratégies adoptées par les autorités portuaires).

1.3.5 Exécution des stratégies

Avant toute exécution, le plan stratégique doit d'abord avoir l'aval et le soutien sans réserve du conseil d'administration. Le directeur général est responsable en dernier ressort de l'approbation du plan stratégique ; cependant la responsabilité de l'exécution de chaque stratégie doit être confiée à un cadre supérieur. Ainsi le personnel de direction fournit les orientations, mais la tâche consistant à élaborer et à mettre en œuvre les stratégies est exécutée à un échelon inférieur (Jauch et al, 1998 : 307).

Le programme d'exécution doit être déterminé par l'administrateur responsable et présenté dans un plan d'action. Généralement le plan comprend les éléments suivants :

- la récapitulation des objectifs et des indicateurs de rendement
- la série de mesures restreintes et échelonnées à prendre
- les tâches à accomplir
- l'inventaire des ressources nécessaires
- les budgets et plans de trésorerie détaillés
- les résultats visés
- les rapports demandés

- les structures de gestion
- les procédures d'évaluation

1.3.6 Suivi et évaluation des stratégies

C'est la phase finale de la planification stratégique. Il s'agit de déterminer si les stratégies ont été exécutées comme il convenait et ont permis d'atteindre les objectifs prévus. La question est de savoir si on est parvenu aux résultats escomptés, mais également si l'environnement interne (organisation) et externe (marché) a évolué.

Le processus d'évaluation nécessite une analyse des indicateurs de rendement que sont la part de marché du port dans le domaine visé, le taux d'accroissement de la productivité et d'utilisation de la main d'œuvre, du matériel et des installations, ainsi que la situation financière des branches d'activités auxquelles s'applique la stratégie.

Conclusion

Les planificateurs portuaires ont réussi à adapter les concepts de planification stratégiques développés par les grands stratèges dans la gestion de l'activité portuaire. La démarche utilisée est presque la même. Mais il faut signaler que le niveau d'exigence est beaucoup plus poussé dans l'industrie de la production compte tenu des cibles et des spécificités des produits que dans le domaine portuaire où cette planification s'applique à des prestations de service fournies aux marchés ou filières. Parmi ces marchés, celui des croisières est l'objet de notre étude. Quels sont les caractéristiques et les exigences de ce marché ?

Chapitre 2 : Le marché des croisières

Introduction

Avant d'être une forme de vacances, la croisière est d'abord et avant tout un concept qui, entremêle tourisme et loisirs, voyage) et un mode de transport (Lois *et al.* 2004 : 94). Situées à l'interface du transport maritime et du tourisme, industrie résolument tournée vers le passager, les croisières constituent un produit de loisir utilisant le navire comme moyen.

Le tourisme de croisière est un secteur d'activité en pleine expansion. Jadis considéré comme mode de voyage et de loisirs réservé à une frange extrêmement réduite du marché touristique, elle représente de nos jours une activité de masse et une industrie au vrai sens du terme.

En 2013, on comptait 21.3 millions de croisiéristes. Sa progression annuelle est en moyenne de 9% depuis plusieurs années. C'est une activité qui ne connaît pas de crise contrairement aux autres segments du transport maritime.

L'industrie de la croisière est une industrie qui requiert des investissements plutôt lourds, à commencer par la construction des navires. Les nécessités propres à l'exploitation de ceux-ci et les coûts induits sont impressionnants. Le service et l'animation à bord des paquebots requiert un personnel qualifié et nombreux. L'accueil des navires au niveau des ports nécessite un investissement plus ou moins important. La commercialisation des croisières nécessite la mise en place d'une bonne stratégie de la part des différents opérateurs.

2.1 Caractéristiques du marché des croisières

Pour une meilleure compréhension de l'industrie de la croisière maritime il faut étudier les différentes composantes qui permettent la réalisation du produit. Le marché des croisières étant un marché « infantile » ou l'offre guide la demande (contrairement aux autres types de marchés) il est important de savoir d'abord les caractéristiques et l'importance de la flotte de navires croisières. Ensuite il convient de bien étudier les comportements des croisiéristes pour en tirer le maximum de profit avant de voir la stratégie des opérateurs croisières pour rentabiliser leurs différents investissements. Enfin, il convient de voir les possibilités d'aménagement dans un port d'infrastructures d'accueils adapté à la flotte de navire croisière.

2.1.1 Les navires croisières

Un navire de croisière ou bateau de croisière est un navire (généralement un paquebot ou un navire de plaisance à utilisation commerciale) spécialisé dans le transport de passagers, dont le but n'est pas comme pour les paquebots de ligne de transporter les passagers d'un port à un autre, mais de proposer un voyage touristique en mer. En général le navire accostera plusieurs destinations touristiques intéressantes, ce qui permet aux passagers, à chaque nouvelle escale, de découvrir de nouvelles impressions culturelles, écologiques tout au long de son voyage.

Les caractéristiques déterminant des navires de croisière sont :

- les dimensions moyennes qui permettent en partie de mesurer le luxe et l'élégance du navire. Les armateurs rivalisent d'idées pour aménager de gigantesques paquebots et en faire des villes flottantes. Exprimée en tonnes, l'unité de mesure du volume intérieur d'un paquebot de croisière correspond à son tonnage. Un paquebot ne transporte pas de tonnes, mais cette unité a été utilisée, afin d'évaluer son volume. À titre d'exemple, un bateau de 78 000 tonnes desservi par 9 ponts est l'équivalent d'un immeuble de 10 à 12 étages. Certains bateaux peuvent jauger jusqu'à 150 000 tonnes.
- la capacité moyenne d'accueil qui permet le classement du navire. Un paquebot pouvant accueillir 1000 passagers est qualifié de petit, tandis qu'un moyen peut en accueillir 2000 et 3000 passagers. Les navires pouvant transporter plus de 3000 passagers sont qualifiés de gros paquebots de croisière. Les navires de croisière des prestigieuses compagnies maritimes ont des capacités d'accueils comprises entre 3500 et 5400 passagers.
- Le nombre de cabines à bord. D'une manière générale, chaque cabine de bateaux de croisière est prévue pour accueillir deux personnes, que les navires soient petits, moyens ou gros. Toutefois, suivant la catégorie des cabines, le personnel navigant prévoit des lits superposés et des canapés lits. La plupart du temps, ce sont les suites familiales qui bénéficient de cet aménagement. La capacité de la cabine augmente ainsi de 3 à 4 personnes.

Les grandes compagnies prévoient des cabines destinées aux PMR ou personnes à mobilité réduite. Pour un navire de grande dimension, c'est-à-dire d'une capacité d'accueil de environ 3500 passagers, 1750 cabines sont à la disposition des voyageurs.

- Le ratio membre d'équipage/passager qui traduit le nombre de passagers pris en charge par chacun des membres de l'équipage. L'équilibre de ce ratio permet en conséquence d'évaluer la qualité des services offerts à bord. Plus le nombre de passagers pris en charge par un seul membre d'équipage est réduit, plus le service sera de grande qualité.

C'est la raison pour laquelle les grandes compagnies maritimes optent pour le fameux ratio 1/3. Que le navire accueille 500, 2000 ou plus de 3000 passagers, le ratio reste constant. Un membre d'équipage s'occupe de 3 passagers. À titre d'exemple, un paquebot de croisière de 3000 passagers à bord devra compter 1000 membres d'équipage.

Il est aussi important de souligner qu'en 2014 l'offre des compagnies de croisières en termes de capacité d'accueil est d'environ 350 000 lits représentant environ 350 navires (DEHOORNE et al, 2011)

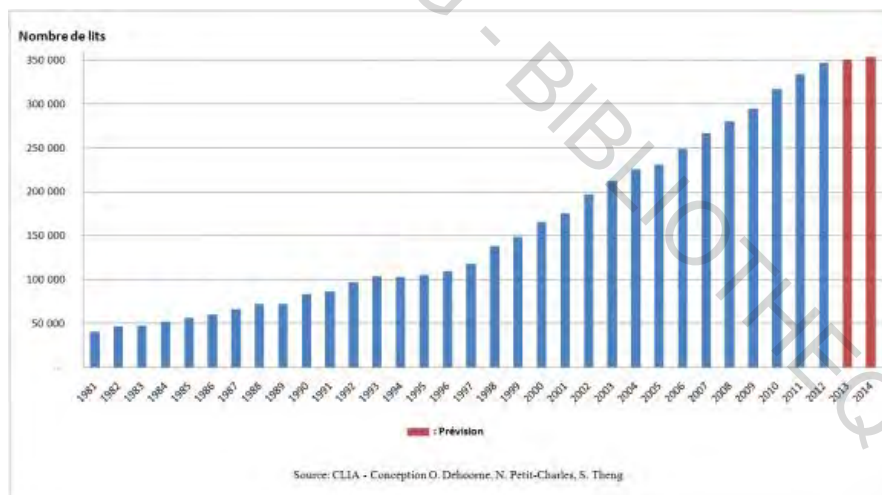


Figure 3 : Evolution dans le temps du nombre de lits offerts par les compagnies de croisière

2.1.2 Les croisiéristes

Par définition tirée dans le Larousse, un croisiériste peut être considéré comme une personne qui fait une croisière. En effet le croisiériste est un touriste qui veut satisfaire des besoins ludiques, de découverte sur le navire chargé de le transporter d'une destination à une autre. D'une part, le croisiériste, comme tous les autres touristes, recherche l'exclusivité et l'authenticité. D'autre part, la massification des navires font en sorte que le croisiériste évolue

à la fois dans un univers de voyage de plus en plus anonyme, mais aussi de plus en plus détaché de la réalité, comme s'il préférait l'inauthentique décor de voyage à l'authenticité du quotidien.

Jadis réservée aux gens plus fortunés, et par conséquent plus âgés, la croisière aujourd'hui offre des produits adaptés à la plupart des clientèles. L'âge des croisiéristes est à la baisse, leur âge moyen se situant à 46 ans. La moyenne d'âge des croisiéristes qui en sont à leur première expérience est par ailleurs inférieure à 40 ans. Les retraités représentent 20% des clientèles. 79% des croisiéristes sont mariés (CLIA, 2011). Leur revenu familial moyen, aux États-Unis, est de 50 000 dollars (OMT, 2003 : 10).

De nos jours, les exigences des croisiéristes sont déterminant dans la politique marketing des opérateurs de croisières. En effet le croisiériste souhaite avoir plus d'offres de divertissement sur le navire mais à un prix abordable.

Même s'ils n'entretiennent que peu ou le minimum de relations avec les autres vacanciers, les touristes (et c'est encore plus vrai chez ceux qui partagent un espace ludique clos) sont tout de même liés les uns aux autres par le sentiment de liberté retrouvée. Le navire, qu'il soit classique ou fantaisiste, devient ainsi un espace de libération. Malgré l'apparence fermée de ses infrastructures, le navire offre aux passagers l'accès aux surfaces océaniques, qui symbolisent la liberté (absence de restriction routière visuelle, notamment).

Dans le contexte social actuel axé davantage sur le travail et la performance que sur les rapports humains, on observe de plus en plus de croisiéristes voyager avec des membres de la famille élargie (y compris des amis). Ces voyageurs cherchent ainsi à créer des moments d'authenticité existentielle avec les êtres aimés. On retrouve donc, dans la masse de voyageurs qui occupent un espace navire, une multitude de sous-groupes liés par des sentiments affectifs puissants. Contrairement à la ville, l'espace navire est libéré des contraintes et de plusieurs normes sociales que l'on croit imposées par l'environnement domestique.

2.1.3 Les opérateurs de croisière

En perpétuelle évolution pour répondre aux besoins du marché et susciter la demande, les compagnies de croisières continuent d'innover et d'adapter leurs produits. Différentes stratégies ont été élaborées et mises en œuvre.

D'une part les grands paquebots, qui sont dotés d'une offre d'équipements et de divertissement toujours plus vaste et à un coût le plus bas possible, visent un public familial et sont conçus pour accroître le nombre d'enfants et d'adolescents à bord, tout en rajeunissant l'âge moyen des passagers adultes. Une stratégie rendue possible par la baisse des prix liée à la mise en flotte de gros navires plus performants et rentables grâce à une capacité d'accueil très importante qui permet de mieux amortir les investissements. Alors que les opérateurs tentent de séduire, puis de fidéliser les vacanciers qui n'ont jamais fait de croisière ou réalisent leur première traversée, on constate que les voyages thématiques (croisières musicales par exemple) perdurent et que les offres vers les groupes se démultiplient.

A bord, le panel de services continue donc de se renforcer avec de nouvelles activités, une gamme plus large de restauration ou encore la mise en place de services Internet plus performants, qui permettent de réduire les coûts des communications. Dans le même temps, les offres sous forme de pack se développent, notamment les croisières « tout inclus » et des produits comprenant les pré et post-acheminements avec éventuellement des nuitées dans les ports d'embarquement.

D'autre part la stratégie des opérateurs croisière repose aussi sur un modèle économique basé sur la réduction des coûts d'exploitation plus précisément les dépenses en fuel mais aussi sur les coûts d'approche de leurs clients obligé souvent de prendre l'avion pour rejoindre leur port d'embarquement. Pour faire face à ce problème, une innovation de taille a été introduite dans l'industrie des bateaux croisières à partir de l'année 2002. La solution venait de concevoir des navires beaucoup plus rapides atteignant une vitesse de 24 knots contrairement à la vitesse de 18 knots limitant les navires avant 2002. Cette innovation va permettre aux opérateurs d'aller vers les concentrations de clients en créant de nouveaux ports d'attache.

Côté destinations, également, le catalogue d'itinéraires ne cesse de croître. Alors que l'offre s'est développée ces dernières années vers l'Asie, l'Amérique latine, l'Océanie, le Moyen-Orient et l'Afrique, les croisières d'expédition, par exemple vers les zones polaires, ont le vent en poupe. De même, les tours du monde reviennent à la mode. Quant aux régions traditionnelles, les Caraïbes continuent de faire le plein et l'Europe poursuit sa croissance, avec des périple toujours plus nombreux et un certain nombre de nouveautés.

Enfin, on notera un regain d'activité sur le segment haut de gamme, notamment les compagnies de luxe, qui mettent de nouveau en service des unités neuves. Avec là aussi une évolution du produit vers des bateaux un peu plus gros afin d'offrir un maximum de services.

Il est important de noter que les trois grands groupes qui dominent le marché des croisières sont basés aux Etats Unis. Ce sont Carnival Corporation, Royal Caribbean Cruises et Star Cruises Group. Cela va de pair avec l'importance de la clientèle nord-américaine qui représente 69% des passagers embarqués en 2011 selon les études caribéennes.

Sur le marché européen on note MSC Croisière et Costa Croisière qui se livrent à une concurrence rude. On note aussi la présence d'autres compagnies d'importance moindre comme Hurtigruten, Pullmantur, Celebrity, Azamara Cruises et Croisières de France etc.

2.1.4 Les ports

Considéré comme un lieu abrité où s'effectue les opérations d'embarquement et de débarquement de personnes et de marchandises, les ports constituent le milieu le plus indiqué pour recevoir les navires croisières. Pour la prise en charge de ce type de trafic, les ports doivent se doter d'infrastructures adaptés pour permettre aux opérateurs de croisière de pouvoir satisfaire pleinement leur clientèle.

Selon la stratégie de l'armateur de croisière et les infrastructures d'accueil dont dispose le pays recevant le navire, son port d'attache peut être classé tête de ligne ou en position port de transit. Suivant ces deux situations, les aménagements, le management et les retombés économiques diffèrent.

Il faut aussi souligner que le taux de fréquentation d'un port par les navires croisières dépend de :

- sa position géographique
- sa position par rapport aux grandes lignes maritimes de trafic croisière
- des infrastructures d'accueil qu'il offre
- de la connectivité intermodale du pays d'accueil
- des facteurs sociopolitiques
- de l'attractivité culturelle et écologique du pays hôte

Compte tenu de la répartition du trafic mondial, les ports américains sont en avance en matière d'infrastructures destinées au trafic croisière. Le volume important de croisiéristes ayant poussé les opérateurs à affréter des navires de plus en plus grands, il s'est avéré

nécessaire d'aménager des terminaux dédiés exclusivement à ce type de trafic. Ces terminaux étant uniquement conçus pour accueillir les navires croisières. Ils peuvent accueillir entre 1 800 et 3500 passagers.

Dans d'autres zones ou le trafic est moins important, les autorités portuaires essaient de réserver une place au trafic croisière soit en leur dédiant des postes à quais au cas où ce trafic serait régulier ou en utilisant les quais destinés aux opérations commerciales moyennant certains aménagements temporaires ou semi permanent.

2.2 Conception et aménagement d'un terminal croisière

Le terme « Terminal de Croisière » fait référence à l'ensemble des infrastructures permettant d'accueillir le navire et ses passagers dans un port. Ces infrastructures doivent permettre la réalisation de l'accostage et l'amarrage du navire à quai, mais aussi la réception des passagers à terre. Tenant compte de cela, le terminal passager est constitué de :

- un terminal passager
- un quai ou des coffres pour faciliter l'amarrage des navires
- des infrastructures qui permettent le transfert des passagers du navire au terminal (passerelles).

L'aménagement de ces différentes infrastructures obéit à des normes de conception pour satisfaire les besoins et les exigences des opérateurs croisières.

2.2.1 Pour la partie terrestre

Les paramètres à tenir compte dans la conception des infrastructures terrestres sont la surface requise pour le terminal, les surfaces annexes et la répartition spatiale des activités dans le terminal passager.

Concernant la surface requise du terminal, elle dépend de la fonction du port (port tête de ligne ou port d'escale) et du nombre de passager des navires fréquentant le port. Le tableau ci-dessous donne les besoins en surface en fonction du nombre de passagers.

	Port tête de ligne	Port d'escalade
Capacité du navire (passagers)	Surface requise du terminal (m ²)	Surface requise du terminal (m ²)
1 200	4 000	1 200
1 500	5 500	1 350
1 800	6 500	1 600
2 400	8 800	2 200
3 000	10 500	3 000
3 500	12 000	4 000

Source IAPH

Figure 4 : Le tableau des besoins en surface en fonction du nombre de passagers.

Concernant la répartition de la surface du terminal elle est fonction de la surface requise et des services effectués hors terminal passager. Le tableau ci-dessous donne la répartition des surfaces.

	Port tête de ligne	Port d'escalade
Fonctionnalité du site	% surface requise	% surface requise
Terminal passager	15	20
Parking	35	10
Plateforme des taxis	3	5
Plateforme des bus	5	15
Stockage pour équipement navire	7	5
Plateforme de service du navire	20	30
Aire de circulation	10	10
divers	5	5
	100	100

Source IAPH

Figure 5 : Le tableau donne la répartition des surfaces.

En ce qui concerne l'aménagement du local abritant le terminal passager, il doit obéir aux répartitions suivantes :

	Port tête de ligne	Port d'escale
	Nombre total de passagers	Nombre total de passagers
	Surface du terminal	Surface du terminal
Zone d'embarquement et de débarquement de passager		
Zone d'enregistrement	10	5
Zone d'attente	20	45
Zone d'embarquement	5	12
Zone Police, Douane, Immigration et quarantaine	10	20
Zone de récupération de bagages	45	0
Divers	10	18
	100	100

Source IAPH

Figure 6 : le tableau de répartition des aménagements du local abritant le terminal passager

2.2.2 Pour le plan d'eau

Les paramètres suivant sont à prendre en compte pour la conception et l'aménagement des ouvrages d'accostage du navire et des ouvrages associés.

- Longueur minimale du quai : 1.25 de la longueur hors tout du navire croisière
- Profondeur du quai : tirant d'eau maximum survenant à la marée la plus basse
- Cercle d'évitage : minimum 1.5 de la longueur hors tout du navire croisière
- Système d'amarrage : dispositif d'amarrage varié (bollard, duc d'albe, etc.)
- Défenses d'accostage : dépend du type de l'ouvrage d'accostage et de la taille du navire croisière
- Largeur du chenal : 5 à 6 fois la largeur du navire
- Alimentation en eau potable : 380 litres /passager/jour avitailler dans le navire à quai
- Eau usée domestique : 380 litres/passager/jour évacuer du navire à quai

Il est important de souligner que ces quantités ne varient pas beaucoup selon qu'on est dans un port tête de ligne ou dans un port d'escale.

2.2.3 Les différents types de terminal croisière

Suivant le classement de l'APH, les terminaux croisières sont classés en 4 catégories. Ce classement dépend de l'option prise par les ports recevant le trafic croisière.

- a- Le terminal croisière temporaire est assimilable à une tente ou un abri rapidement aménagé mais aussi en mesure d'être démantelé juste après l'escale du navire. Ce type d'aménagement est effectué quand les autorités portuaires n'ont aucune visibilité sur le trafic futur du port en termes de croisières ou pour appréhender le degré de satisfaction des croisiéristes à fréquenter le port. L'autorité portuaire souhaite aussi dans ces cas voir si les infrastructures (quai et plan d'eau) sont aptes à recevoir les navires croisières.
- b- Le « hangar aménagé » fait référence à un hangar utilisé à but de stockage de produits, soit nettoyé et aménagé dans le but de recevoir les passagers des croisières. Des aménagements temporaires sont effectués pour améliorer l'apparence du hangar (mise en place de barrières, de signalisation, éclairage, toilettes etc.).
- c- Le terme « usage partagé » renvoie à un hangar utilisé comme terminal lors de la saison des croisières. En comparaison avec le hangar aménagé, ici les installations sont plus permanentes. Ce terminal peut être utilisé des jours voire des semaines en permanence. Au cas où le trafic est inexistant le hangar peut être utilisé comme aire de stockage de produits.
- d- Le terminal dédié fait référence à un terminal construit spécifiquement pour recevoir le trafic croisière dans un port. Ce type de terminal existe dans les ports qui veulent prendre en compte aussi bien les attentes des passagers que les exigences des compagnies de croisière. Les investissements effectués pour ce terminal sont effectués les redevances perçues le justifient.

2.3 Retombées économiques du marché des croisières

Il est important de constater que l'industrie des croisières génère des retombées importantes pour les ports, les villes abritant ces ports, les états et les compagnies. Les retombées économiques générées au port d'attache ont été évaluées sur la base d'un navire standard de 2 000 passagers. Il est prouvé que les passagers arrivant dans un port tête de ligne effectuent souvent une visite à terre. Il est aussi prouvé que 32% des passagers embarqués restent au moins une nuit dans la ville portuaire. Ce passager dépense en moyenne 195\$ par visite. La durée

moyenne de scale de ces passagers est environ 1,3 nuit. Il faut aussi souligner que les passagers qui ne sortent pas du port effectuent des dépenses à l'intérieur du port.

Les passagers qui viennent embarquer dans la journée dans un port tête de ligne dépensent environ 16,73\$ pour les frais de transit, de parking, et de restauration.

Il est aussi noté que l'équipage à bord des navires dépense environ 72\$ par visite (IAPH, 2007 :36).

Il ne faut pas aussi occulter les redevances perceptibles par l'autorité portuaire. En effet l'escala d'un navire croisière génère des redevances de pilotage, d'amarrage, de remorquage et de scale. Mais il faut aussi souligner que dans une stratégie de booster ce type de trafic les autorités portuaires ont tendance à appliquer des tarifs préférentiels aux opérateurs croisières.

A elle seule, l'industrie de la croisière compte sur un chiffre d'affaires estimé à 15 milliards de dollars américains. Elle procure annuellement plus de 100 000 emplois à des membres d'équipage et à plus de 15 000 personnes au sol (Ward, 2001).

Les services utilisés par l'industrie de croisière représentent une large gamme. Ci-dessous une liste non exhaustive des types de services :

- Les services scientifiques et techniques
- La restauration
- La finance, les assurances, l'immobilier, la location
- Le commerce de gros
- Les raffineries
- La maintenance et réparation navale
- L'informatique et les équipements électroniques
- La construction métallique
- La machinerie industrielle
- Les arts, les divertissements
- L'hôtellerie

Conclusion

Une maîtrise complète des caractéristiques du marché des croisières et un respect des normes de conception et d'aménagement des terminaux suivant la politique du port d'accueil permet aux villes situées sur les grandes lignes maritimes de profiter des retombées de cette industrie.

Mais tenant compte que les ports sont des espaces où s'exercent plusieurs formes de trafic (plusieurs Domaines d'Activités Stratégiques), il est important de mettre en place un cadre

méthodologique pour réussir une bonne planification stratégique du développement de l'activité croisière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : La méthodologie de l'étude

Introduction

Une revue de littérature assez fournie nous a permis d'avoir une bonne compréhension des concepts qui nous permettront d'élaborer un plan stratégique pour le développement du trafic croisière au Port Autonome de Dakar d'ici l'horizon 2025.

Il est important de rappeler que ce plan stratégique doit obligatoirement être porté par les dirigeants de l'entreprise qui doivent décliner une vision à laquelle adhérerait tout le personnel. Cette vision doit être en phase avec la mission de prestations de services publics relative à la mise à disposition à ses clients d'infrastructures portuaires pour leur permettre de faire des opérations. Des objectifs doivent aussi être déclinés et l'organisation s'efforcera de les atteindre en mettant en œuvre des stratégies adaptées à son environnement interne et externe. Enfin la société prendra toutes les dispositions pour évaluer les résultats obtenus pour s'assurer de l'efficacité des stratégies.

3.1 Démarche de l'étude

Nous devons rappeler que l'objectif de notre étude est de proposer un plan stratégique pour le développement de l'activité croisière au Port Autonome de Dakar. En matière de planification portuaire, nous avons vu au chapitre 2 qu'elle s'appliquait spécifiquement aux marchés ou filières conformément à l'étymologie du domaine d'activité.

Cependant le milieu portuaire abrite plusieurs marchés assimilables aux Domaines d'Activités Stratégiques. Ce qui veut dire qu'en plus de la filière des croisières, on peut citer les différents types de filière que sont :

- Le conteneur,
- les vrac liquides constitués par les hydrocarbures, les huiles alimentaires et non alimentaires
- la filière des vrac solides représentés par les pondéreux (soufre, charbon, houille, clinker, céréales)
- la filière des roulants (véhicules neufs et d'occasions, colis spéciaux, matériel de chantier etc.)
- La filière des conventionnels qui regroupe produits ensachés, rouleaux de fer, billes de bois, oignons, pommes de terre etc.

Une analyse poussée montre que ces différentes filières restent indépendantes car non seulement chaque marché dispose de ses propres opérateurs spécialisés mais aussi compte tenu de la spécialisation des infrastructures du Port Autonome de Dakar, ces trafics sont opérés dans des infrastructures distinctes. De plus ces filières n'évoluent pas dans les mêmes contextes.

Tout cela permet de justifier notre choix en termes de modèle d'analyse stratégique. En effet pour faire un diagnostic objectif de la filière croisière au Port Autonome de Dakar, il est certain que le modèle LCAG s'adapte le mieux à la situation. En effet il s'agit de trouver les meilleures stratégies dans un secteur d'activité en concurrence le marché des croisières pour augmenter sensiblement le volume du trafic afin que le port, la ville de Dakar et l'état du Sénégal profitent des retombées économiques de ce type de trafic.

Le raisonnement logique proposé par le modèle LCAG s'articule en 5 phases :

1. Evaluation externe du secteur des croisières (sur le plan international) pour identifier les menaces et opportunités dans ce secteur et identifier les facteurs clé de succès.
2. Evaluation interne pour identifier les forces et faiblesses du PAD par rapport à la concurrence et par rapport au temps.
3. Création et évaluation de toutes les possibilités d'actions.
4. Eclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).
5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

3.2 Présentation du modèle d'analyse

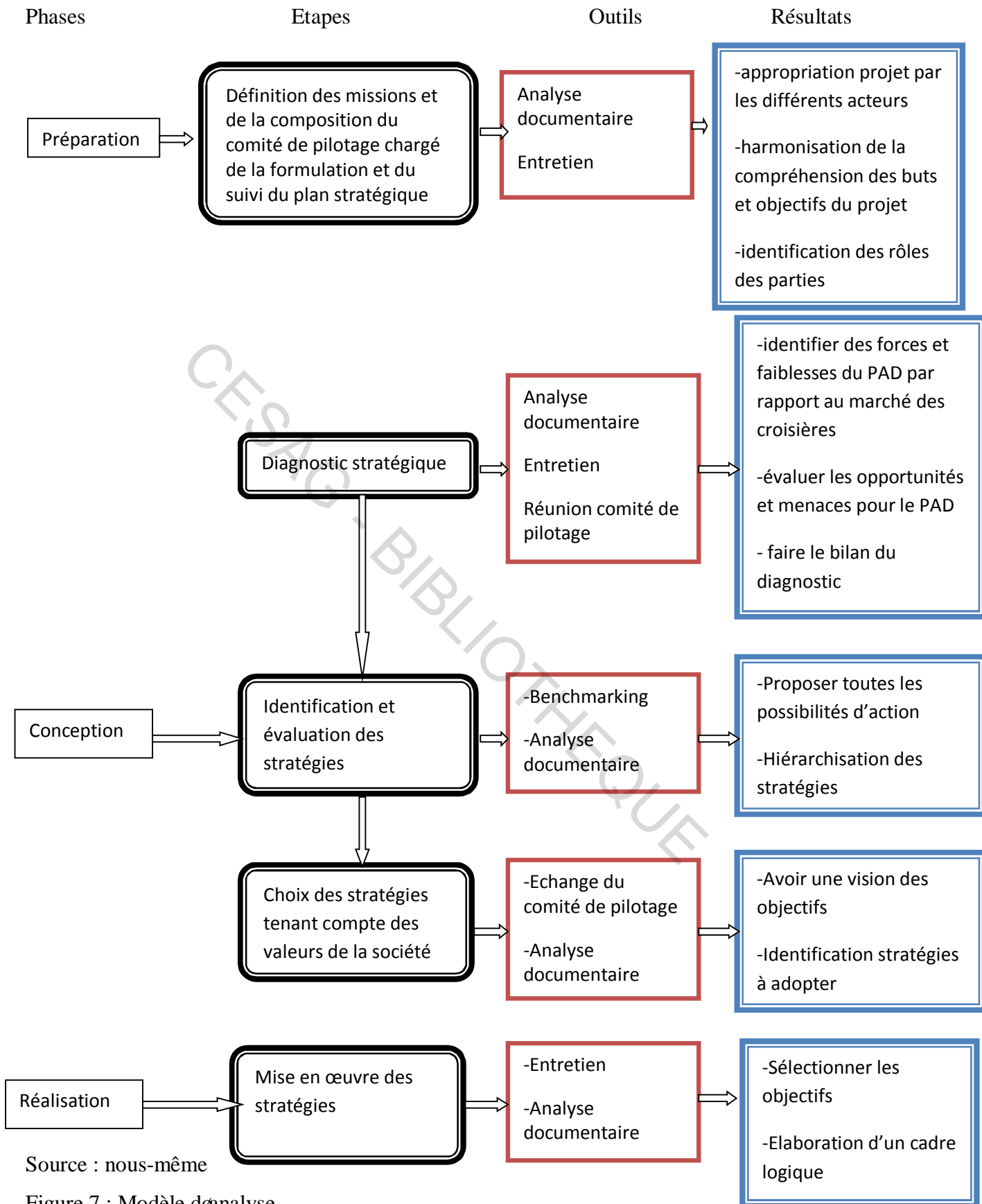
Il est important de souligner que tout ce travail doit être un travail d'équipe et doit être porté par le personnel de direction ayant à sa tête un coordonnateur désigné par le Directeur Général. Ce comité doit être élargi aux professionnels du milieu car n'oublions pas que le PAD est sous le régime de « landlord port » (port propriétaire) c'est-à-dire que les infrastructures appartiennent au port mais la gestion des opérations est externalisée et sous la responsabilité d'opérateurs privées

Pour atteindre les objectifs une démarche logique associant toutes les parties prenantes doit être élaborée. Cette démarche doit nous permettre de suivre et contrôler en même temps l'évolution du travail. Elle devra aussi définir les différentes étapes à suivre, la manière dont chaque étape sera menée en termes d'activités et les résultats escomptés à chaque niveau de

la démarche. La cartographie de cette démarche nous permettra de produire le modèle d'analyse ci-dessous qui nous servira de guide de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Modèle d'analyse



Source : nous-même

Figure 7 : Modèle d'analyse

3.3 Collecte des données

La collecte de données vise à rassembler des données, et plus généralement des informations pour faire une analyse objective des activités de la société. Elle constitue en effet la première étape de l'analyse après la formulation de la problématique et des hypothèses.

Il existe deux sortes de méthodes de collecte de données : les méthodes qualitatives qui fournissent des informations qu'il est préférable de décrire avec des mots et les méthodes quantitatives qui fournissent des données numériques (CASLEY, 1988 :4).

Dans le cadre de notre étude, les données essentielles nous permettent d'abord de faire un état des lieux exhaustif et le diagnostic sans complaisance de la filière croisière au PAD.

Par rapport à l'objectif fixé qui est de proposer des stratégies pour l'accroissement du trafic croisière, deux outils sont nécessaires pour nous permettre de recueillir des données quantitatives et qualitatives en même temps. Ces outils sont l'entretien et l'analyse documentaire.

3.3.1 L'entretien

L'entretien constitue une méthode efficace de collecte des données. Selon HERVE (2002 :9), l'entretien peut être :

- Directif quand l'interviewer pose des questions et les interviewés répondent librement
- Semi-directif quand l'interviewer établit un guide qui répertorie tous les thèmes sur lesquels l'interviewé doit se prononcer
- Non directif quand l'interviewer présente brièvement le thème et laisse l'interviewé se prononcer librement

L'organisation d'entretiens avec les dirigeants de l'entreprise et les membres du comité de pilotage permettra de porter leur appréciation sur le plan stratégique du PAD actuellement en vigueur, apporter leur contribution au diagnostic du marché en question et proposer des actions qui seront pris en compte dans l'élaboration de la stratégie globale.

Nous élaborerons un guide d'entretien pour le recueil de ces informations. Ce guide sera joint en annexe n°1.

3.3.2 L'analyse documentaire

La revue documentaire consiste à consulter tous les documents qui peuvent donner des informations pertinentes à la bonne réalisation de notre étude. Cette revue concernera aussi

bien les documents de l'organisation (politiques, procédures, enregistrements) mais aussi ceux du secteur dans lequel on se focalise.

Une revue documentaire riche nous permettra d'élaborer un bon guide d'entretien dans la mesure où elle permet de combler le gap d'informations utile pour notre étude.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons décliné la démarche à suivre pour que notre analyse puisse aboutir à un résultat objectif. Cette démarche méthodique est caractérisée par des étapes à suivre pour aboutir à des résultats intermédiaires dont l'intégration nous permet d'aboutir à une solution réfléchie à notre problème.

Mais il faut souligner que pour y parvenir, il est nécessaire d'avoir la bonne information ce qui nécessite une technique de recueil bien choisi.

Conclusion

Cette première partie représentée par le cadre théorique a permis d'abord de maîtriser le concept de planification stratégique et particulièrement son application dans le domaine de l'industrie portuaire. Même si c'est un concept emprunté de l'industrie de la production de biens, les planificateurs portuaires ont su l'adapter à leur mission de prestations de services pour faire face à la concurrence qui sévit dans ce milieu.

Ensuite ce cadre nous a permis de passer en revue le marché des croisières cible de notre réflexion. La focalisation à ce segment du trafic portuaire nous informe sur les exigences du marché et la politique des différents acteurs pour tirer le maximum de retombées économiques.

Enfin l'élaboration d'un modèle d'analyse permet de voir la démarche à suivre pour mener notre étude. Cette démarche nous permettra de dégager les stratégies adaptées après une analyse stratégique basée sur la méthode LCAG.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Cette deuxième partie représente la phase pratique de notre étude. Dans cette partie, nous allons nous atteler à collecter les données utiles et à les traiter suivant la démarche proposée dans le cadre théorique.

La démarche consistera à présenter l'organisation pour connaître ses différentes activités et ses missions, à faire le diagnostic de la filière croisière au PAD pour apprécier l'importance de ce trafic dans les activités du port à travers les données qu'on va recueillir et enfin proposer un plan stratégique de développement de cette filière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation du Port Autonome de Dakar

Introduction

Ce premier chapitre de cette première partie est consacré à la présentation de l'organisation. En effet avant de proposer un PSDC il est important de maîtriser l'outil portuaire c'est-à-dire connaître ses activités et appréhender comment l'autorité portuaire est organisée pour accomplir ses missions et évaluer les moyens dont il dispose en termes d'infrastructures.

4.1 Situation géographique

Le port de Dakar est implanté dans la presqu'île du Cap Vert, située à l'extrême pointe occidentale de l'Afrique.

De par sa forme qui lui permet de constituer un abri remarquable, la baie de Gorée située à l'Est de la presqu'île du Cap Vert à deux kilomètres environ, était utilisée depuis longtemps par les navigateurs. Des traces de mouillage en 1364 de marins Dieppois y ont été retrouvées. Cependant c'est en 1856, à la suite d'une convention signée entre le gouvernement 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, que fut construit dans l'anse de Dakar, le premier appontement pour desservir un parc à charbon.

Sa localisation géographique se présente comme suit :

- 14°40' de latitude Nord et 17°16' de longitude Ouest
- 3400 miles de New York, 3600 miles du Cap, 2500 miles de Londres, 2800 miles de Rio de Janeiro.



Figure 8 : Carte de position géographique du port autonome de Dakar

De par sa situation géographique exceptionnelle, le PAD occupe une position stratégique à l'intersection des lignes maritimes reliant l'Europe à l'Amérique du sud, l'Amérique du nord à l'Afrique du sud.

En effet, situé sur la pointe la plus avancée de la Côte Ouest Africaine (C.O.A), le Port de Dakar 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.

Cette position géographique permet aux navires venant du Nord de disposer d'un gain de navigation de deux à trois jours par rapport aux autres ports de la C.O.A. Il présente une rade stable et protégée, un accès direct à toutes heures et des services assurés sans interruption 24 heures /24. Un chenal de 200 m de large dragué constamment à 13,5 m et parfaitement balisé permet l'accès à tout moment au plan d'eau.

Son plan d'eau exceptionnel délimité par un linéaire de quai de huit (8) km peut recevoir toutes catégories de navires. Des conditions nautiques exceptionnelles permettent aux navires de toutes catégories d'accéder au PAD et constituent un avantage certain pour favoriser le trafic. Le Port de Dakar constitue ainsi un outil stratégique important pour le pays dans la mesure où il permet au Sénégal de traiter plus de 98 % de ses échanges avec l'extérieur. En outre, un trafic annuel croissant de l'ordre de 7 % par an depuis 1995.

4.2 Ses missions et activités

Par la loi n°87-28 du 18 août 1987, l'état du Sénégal avait décidé de transformer le statut de l'établissement public à caractère industriel et commercial du port de Dakar en société nationale. Le Port Autonome de Dakar a pour mission :

- ❖ L'exploitation, l'entretien du port maritime et de ses démembrements (domaine portuaire), la gestion de son domaine mobilier, immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations
- ❖ La création ou l'acquisition et l'exploitation de tout fonds ou établissement de même nature
- ❖ La participation par tout moyen et sous quelque forme que ce soit à toute société créée ou à créer
- ❖ Et généralement la réalisation de toutes opérations commerciale, industrielle, immobilière ou financière se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'Administration du Port Autonome de Dakar. Cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées qui ont une autorisation d'exercer (agrément) délivrée par le Ministère de tutelle. Les services offerts par le PAD sont soit assurés par les Sociétés Privées, soit par l'Administration portuaire :

- Les sociétés privées assurent :
 - Le remorquage (facultatif) ;
 - La manutention ;
 - Le shipchandling ;
 - Le transport ;
 - La consignation ;
 - Les opérations de Transit ;
 - L'avitaillement en hydrocarbures des navires ;
 - La réparation navale.
 - Les prestations de service
- L'administration portuaire assure quant à elle :
 - Le pilotage (obligatoire) ;
 - Le lamanage ;

- Le balisage ;
- L'accueil des navires ;
- La mise à disposition de terre-pleins ;
- L'avitaillement en eau douce des navires;
- L'accueil des marchandises ;
- La distribution électrique ;
- La sécurité.

4.3 Les infrastructures portuaires

Avec un plan d'eau de 177 hectares dragué entre -8,5 m et -13,5m, le port dispose d'infrastructures terrestres réparties sur deux zones distinctes séparées par un port de pêche, des ateliers de réparation navale et une zone militaire (plan de masse en annexe 2).

La superficie « intérieure barrière douanière » est de 163.2ha dont 23.6ha constituant le domaine pêche. La superficie « extérieure barrière douanière » est de 162 ha.

La Zone Sud

Elle est composée de trois (03) môles (I, II et III) avec des profondeurs variant de -8,5 à -10 m et environ 3km de linéaire d'accostage. Elle est dédiée aux marchandises diverses, au trafic « Ro-Ro », au transit malien et au trafic passager. Elle dispose en tout de 15 postes à quais avec 25 ha de terre-pleins.

La Zone Nord

Elle est composée de trois (3) môles (IV, V, VIII), du terminal à conteneurs et du wharf pétrolier avec des profondeurs variant entre -9 et -13m et 3,5km de linéaire d'accostage.

Le môle IV est dédié aux céréales et au conventionnel

Les môles V et VIII sont dédiés aux vrac solides non alimentaires (pondéreux) et sont respectivement exploités par Grande Côte Opération et Nécotrans.

Le terminal à conteneurs est concédé à DP World qui opère la manutention des conteneurs

Le wharf pétrolier est dédié au trafic hydrocarbure.

Le Port de Pêche

Il dispose de 9 postes avec des profondeurs variant entre -9 et -12 mètres et 2 km de linéaire de quais. Sa superficie est de 10ha.

Elle abrite des unités industrielles de transformation et de conservation de poissons, de congélation de produits halieutiques, de fabrique de glace et d'entrepôts frigorifiques.

En plus de ces installations portuaires, on peut distinguer :

- La vigie portuaire (tour de contrôle) qui représente le premier contact du navire avec le Port, et réceptionne et traite les appels et messages de navires faisant escale au port à l'entrée, à la sortie ou en déplacement à l'intérieure de la rade.
- la rade intérieure qui s'étend de l'entrée du PAD par le chenal jusqu'aux quais
- la rade extérieure, délimitée par une ligne imaginaire allant du Cap Manuel au Cap Rouge à Yenne. Tout navire qui franchit cette ligne doit respecter les obligations portuaires.
- Quinze (15) pilotes au long cours chargés de faire rentrer et sortir les navires du PAD.
- Une flotte de six (6) pilotines pour l'embarquement et débarquement des pilotes au bord des navires
- Trois (3) vedettes de servitudes pour la continuité du service
- Une vedette de surveillance

4.4 L'administration et l'Organisation

Administration

Placé sous la double tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances et celui du Ministère de la pêche et des affaires maritimes, le PAD est administré par un conseil d'administration de douze (12) membres, composé des représentants de l'Etat, des Syndicats, des usagers, et de la Direction Générale.

Le Directeur Général nommé par décret du Président de la République, assure la gestion générale de la société et veille à l'exécution des décisions prises par les administrateurs.

Organisation

La Société Nationale du Port Autonome de Dakar est dirigée par un Directeur Général assisté par des conseillers techniques et composé en plus du Secrétariat particulier, de :

Huit (8) Directions sectorielles à savoir :

- ☞ la Direction des Opérations portuaires chargée de coordonner et contrôler les services opérationnels d'exploitation de l'outil portuaire au plan interne et externe :
 - en veillant à l'application des règlements de police et d'exploitation ;
 - en assurant en permanence, depuis la rade extérieure, la prise en charge, le placement et les services rendus au navire et à la marchandise dans les meilleures conditions de rapidité, de sécurité et de sûreté ;
 - en veillant à la protection de l'environnement, à la sûreté et à la sécurité des installations portuaires conformément aux textes en vigueur
- ☞ la Direction Financière et Comptable qui est chargée :
 - de veiller à l'application de la législation financière, comptable et fiscale
 - de définir et mettre en œuvre une politique financière garantissant les équilibres essentiels du PAD
 - de veiller à une gestion optimale de la trésorerie
- ☞ la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale qui est chargée :
 - d'élaborer et de mettre en œuvre la politique commerciale du PAD
 - de traiter les statistiques et d'élaborer la note de conjoncture
 - de suivre les accords de coopération conclus par le PAD
- ☞ la Direction des Services Techniques et de l'Aménagement est chargée :
 - de réaliser les travaux neufs et d'entretenir les ouvrages portuaires pour les besoins du trafic
 - de maintenir le matériel roulant et naval
 - de conduire les études générales relatives au développement de l'outil portuaire

☞ la Direction des Systèmes d'Information qui a pour mission :

- élaborer et de mettre en œuvre un plan directeur informatique et des télécommunications et de veiller à son application en relation avec des utilisateurs ;
- assurer une gestion optimale et concertée des systèmes d'information ainsi que des moyens télématiques ;
- assurer une veille au regard de l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de mettre en œuvre toutes mesures concertées d'adaptation aux moyens télématiques du Port Autonome de Dakar ;

☞ la Direction du Capital Humain et de l'Organisation a pour mission :

- de veiller au respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels applicables au personnel ;
- élaborer et mettre en œuvre les politiques de formation, de recrutement, et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et des effectifs ;
- de mettre en place des systèmes d'évaluation des performances, de rémunération et de motivation du personnel ;

☞ la Direction Contrôle de la Facturation qui est chargé :

- de contrôler à posteriori la facturation des redevances portuaires,
- de contrôler les éléments de facturation des terre-pleins banalisés, du domaine, des livraisons d'eau, des embarquements et des débarquements de toutes marchandises et des escales des navires,
- de procéder au contrôle du pesage des véhicules lourds transportant des marchandises, conformément aux dispositions réglementaires du Règlement 14 de l'UEMOA 2005 relatives à la charge à l'essieu.

☞ la Direction Stratégie et Développement est chargée :

- de proposer des études prospectives en vue de promouvoir le potentiel de croissance de l'outil portuaire et définir les stratégies de développement et de veille à long terme ;

- évaluer l'impact réel des politiques et réformes économiques sur les conditions d'utilisation et sur l'environnement physique et institutionnel de l'outil portuaire ;
- de définir la politique foncière et suivre les procédures de mutation ou d'inscription à la conservation de la propriété foncière ainsi que de toutes mesures tendant à la protection, en relation avec les services concernés ;

Sept (7) Directions assimilées qui sont :

☞ Le Secrétariat Général a pour mission :

- De veiller à la sécurité juridique de l'entreprise
- De gérer les approvisionnements, le mobilier et le matériel de bureau, les archives et la documentation
- De gérer l'ensemble des polices d'assurance souscrites par l'entreprise

☞ La Cellule de Gestion de la Gare Maritime Internationale de Dakar a pour mission :

- De coordonner, en rapport avec les responsables des structures exerçant à la gare, toutes les activités d'intérêt général développées à l'intérieure de celle-ci
- D'assurer la promotion et le développement de la gare
- De mettre en place une politique permettant l'amélioration des conditions d'accueil de la filière croisière

☞ La Cellule Qualité Hygiène Sécurité Environnement qui a pour mission de définir et déployer une politique Qualité, Sécurité et Environnement selon les normes en vigueur en tenant compte des exigences réglementaires, des besoins et attentes des clients et parties intéressées. Il veille à :

- Assurer le suivi des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) du PAD ;
- S'assurer que les exigences applicables, les attentes et besoins des clients et parties intéressées sont pris en compte dans les processus internes ;
- Assurer une mission de contrôle des pollutions ;

- ☞ La Cellule Audit Interne et Management des Risques est chargée :
 - Développer et de suivre les méthodes et procédures internes de gestion du PAD
 - De réaliser l'audit des processus de gestion et s'assurer de leur fiabilité
 - Mettre en place une politique de gestion des risques dans l'entreprise

- ☞ La Cellule Communication et Relations Publiques est chargée :
 - De définir et mettre en œuvre la communication institutionnelle
 - De définir la stratégie de communication externe de l'entreprise et de veiller à son exécution
 - De veiller à sauvegarder l'image de marque du PAD

- ☞ La Cellule de Passation des Marchés chargée de la prise en charge de la commande publique de l'autorité contractante depuis l'identification du besoin jusqu'à son acquisition ou sa réalisation. Elle est le canal par lequel doit passer tous les documents de marchés de l'intérieur vers l'extérieur et inversement. Ses missions portent notamment sur :
 - l'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante ou aux tiers en matière de marchés publics
 - l'établissement en début d'année de l'avis général de passation des marchés et d'un plan de passation des marchés de l'Autorité Contractante.
 - La tenue du secrétariat de la commission des marchés

- ☞ Le Département Contrôle de Gestion et de la comptabilité analytique a pour mission :
 - De confectionner et de tenir à jour un tableau de bord faisant apparaître, à partir d'indicateurs, l'évolution de l'activité du PAD
 - Développer le budget et suivre son exécution tant en recettes qu'en dépenses
 - Mettre en place un système de comptabilité analytique

Deux services rattachés :

- ☞ La liaison maritime Dakar Gorée en charge de l'exploitation du trafic Dakar Gorée.
- ☞ La Subdivision des Phares et Balises en charge de la sécurité maritime du Sénégal.

4.5 Les filières de trafic du PAD

			en milliers de tonnes	SENS	2009	2010	2011	2012	2013		
VRACS SOLIDES	VRACS	Autres vracs	Clinker	import	382	576	73	40	38		
		"Industriels"	Charbon	import	316	468	364	365	432		
		Filière Phosphates	Phosphates	export	41	77	108	226	297		
			Attapulгите	export	189	231	232	216	245		
			Engrais et Autres produits	import	171	206	376	363	439		
				export	10	2	11	0,547	0,356		
			Soufre	import	179	308	452	282	215		
VRACS LIQUIDES	INDUSTRIELS	Produits	Acide phosphorique	export	499	607	689	634	425		
			Pétrole Brut	import	661	657	742	756	819		
		Pétroliers	Hydro. Raffinés	import	1 232	1 446	1 527	1 437	1 853		
				export	80	167	54	23	213		
		Total					3 760	4 745	4 628	4 343	4 976
DIVERS NON CONTENEURISÉS	TRAFICS SPECIALISÉS	Alimentaires	Mélasse	import	0	0	0	0	0		
			Vins en vracs	import	8	8	14	9	6		
		Riz	import	860	732	901	1 292	1 254			
			Blé	import	410	465	492	562	574		
			Sucre	import	136	106	248	219	345		
			Huile alimentaire	import	116	106	92	158	116		
			Divers	Tourteaux	export	59	15	14	0,442	0,296	
		Sel		export	98	82	74	80	345		
		Spécialisés	Produits Sidérurgiques	import	335	379	404	398	372		
			Bois (grumes ou débités)	import	76	104	98	91	83		
			Véhicules	import	35	38	49	50	57		
		Port de pêche	Produits de pêche débarqués	import	102	111	176	228	163		
			Exportation pêche	export	97	108	126	167	182		
		Total					2 297	2 216	2 639	3 204	3 441
		CONTENEURISÉS	AUTRES DIVERS	Autres non conteneurisés			236	532	683	1046	740
Conteneurisés	Trafic hors transbordement				2 025	2 406	2 750	2804	2530		
	(dont transit)										
		Transbordement		425	372	709	472	530			

		TOTAL	2 686	3 210	4 142	4 322	3 800
			8 743	10 271	11 409	11 869	12 218

Figure 9 : Evolution du tonnage du trafic du PAD

Source : note de conjoncture PAD 2014

On note une prépondérance de la filière vrac industrielle et du trafic conteneurisé.

Conclusion

Cette revue des activités et des différents trafics montre que le PAD est un port est multifonctionnel car traitant presque toutes les filières. Sa position à la croisée des grandes lignes maritimes et son organisation à gérer l'activité font du port un haut lieu de création de valeur ajoutée.

Dans l'optique d'améliorer cette performance en se focalisant sur un trafic particulier, les autorités portuaires ne font que renforcer la place de cette structure dans l'économie nationale.

La connaissance de ce trafic particulier que est la filière croisière passe d'abord par un diagnostic poussé de sa situation au PAD.

Chapitre 5 : Diagnostic de la filière croisière du Port Autonome de Dakar

Introduction

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le PAD est un port multifonctionnel où il existe divers trafics. La filière croisière fait partie des trafics qui touchent le port de Dakar. Pour effectuer l'analyse de ce marché, il est important d'abord de faire l'état des lieux pour appréhender la situation exacte de ce trafic. Ensuite des analyses interne et externe nous permettront de voir la situation de ce marché relativement à son attractivité, à la concurrence et en même temps identifier les facteurs clé de succès.

5.1 Etat des lieux

Historiquement le PAD était un port d'escale permettant aux navires venant du nord de faire les opérations de réapprovisionnement et de maintenance avant de poursuivre leur circuit. Cette même situation se présente pour les navires croisières. Issus des grands hubs des Etats Unis et de la Méditerranée, ces navires cherchent un lieu d'escale technique avant de continuer leur circuit.

Depuis plusieurs années, le PAD leur offre cette opportunité en assurant le séjour des navires croisière à quai.

5.1.1 Caractéristiques du trafic

Il est important de souligner deux faits majeurs qui caractérisent le trafic croisière au port de DAKAR. D'une part c'est un trafic saisonnier et d'autre part c'est un trafic qui n'est pas domestique (les croisiéristes n'ont pas pour destination finale le Sénégal).

La saisonnalité du trafic est liée à la stratégie de positionnement des opérateurs de croisière. En effet ces derniers, pour satisfaire les besoins de leur clientèle en leur offrant des moments agréables quel que soit la saison, préfèrent positionner leur navires dans les zones moins froides. Dakar étant située dans une zone tropicale offre un climat qui répond aux attentes des

opérateurs croisières. C'est en effet la période d'octobre à mai coïncidant avec la saison touristique du Sénégal que les navires de croisière escalent au PAD.

Tenant compte de cette saisonnalité, le trafic croisière progresse globalement au PAD au fil des années. En effet de 5843 passagers en 2009 à plus de 9000 deux ans plus tard en 2011, pour atteindre 13 529 avant même la fin du premier semestre de 2014. La seule fausse note a été enregistrée en 2012 où le trafic a baissé à cause des joutes électorales (élections présidentielles) tenues en pleine saison des croisières.

Corrélativement, on a aussi remarqué que le nombre d'escales des paquebots a relativement augmenté sauf en 2012 où un recul de -7 escales a été enregistré, c'est-à-dire 12 croisières en 2012 contre 19 un an auparavant. Fait remarquable, c'est le bond de 25 escales de croisières déjà enregistrées au premier semestre de 2014 sans compter l'arrivée au Port de Dakar de semi cathédrales flottantes avec des capacités de plus de 1000 passagers à bord.

En général, la taille moyenne des navires de croisières en accostage au Port de Dakar varie entre 200 et 350m avec des tirants d'eau pouvant atteindre 10 m. Leur séjour ne dure guère plus d'une journée et demie et pour la plupart ils poursuivent leur route vers d'autres ports sans un retour certain pour une boucle. Le phénomène de circuit a commencé à voir jour au Port de Dakar avec les navires de l'armateur MSC (Méditerranean Shipping Company) qui organise des escales de retour après une première touchée comme c'est le cas de MSC OPERA reçu en mi-avril et début-mai de 2014.

La nationalité des passagers dans son écrasante majorité est dominée par des américains (65%), des européens (30,5%) et d'autres asiatiques pour le reste.

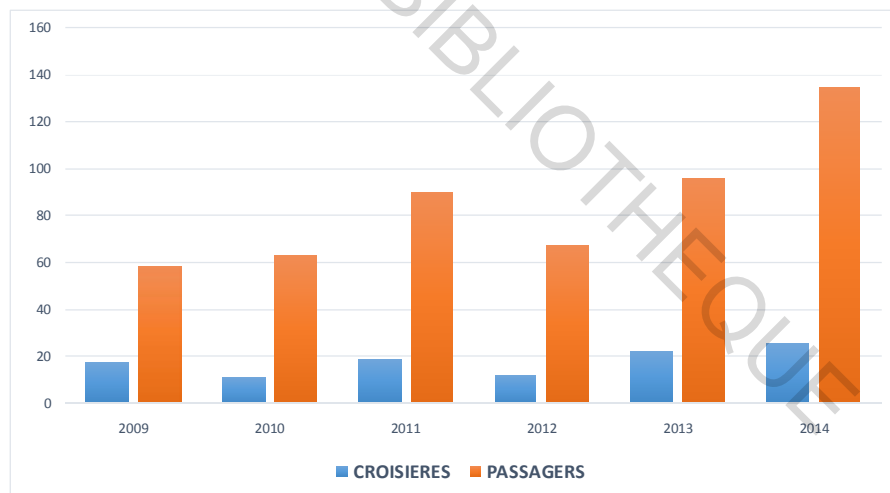
Les itinéraires observés le plus souvent dans le sens de Dakar sont les suivants :

- Iles Canaries ó Dakar ó Principe ó Walvis Bay
- Las Palmas ó Mindelo - Dakar ó Bridgetown
- Miami ó Las Palmas ó Dakar ó Sao Tomé
- Cape Town ó Dakar ó Natal ó Rio de Janeiro

Enfin, l'armateur le plus présent au cours de ces cinq dernières années au Port de Dakar demeure MSC qui occupe la 7^e place au rang mondial. Il opère sur une fréquence de deux à trois escales par saison comme au premier semestre de cette année (2014) où il a mis deux paquebots en service dont MSC SINFONIA et MSC OPERA. En rappel, en 2009 le MSC

MUSICA, l'un de ses derniers bijoux sorti des chantiers de St-Nazaire a eu aussi à fréquenter pendant un long séjour les quais du Port de Dakar pour les besoins du Sommet de l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI). L'armateur MSC est suivi par COSTA CROISIERE, le numéro 1 en Europe avec sa signature « modèle italien de croisière », rachetée début 2000 par le deuxième au plan mondial, le CARNIVAL CORPORATION. Lui aussi a accosté au Port de Dakar avec ses deux navires, le COSTA NEO ROMANTICA et le COSTA NEO RIVERA en fin 2013 et au début de l'année 2014. En troisième position arrive l'armateur Anglo-norvégien FRED OLSEN CRUISE LINE, propriétaire du paquebot BREMER qui a été reçu à cinq reprises au Port de Dakar depuis le début de l'année. Enfin, les quatrième et cinquième places sont occupées par l'Anglo-américain PRINCESS CRUISE (troisième mondial) et l'armateur japonais NIPPON YUSEN KABUSHIKI, qui ont fait accoster respectivement les navires OCEAN PRINCESS et CRYSTAL SERENITY courant Avril/Mai 2014.

Au total, c'est une vingtaine de compagnies de croisières dont cinq de rang mondial qui opèrent depuis plus d'une décennie au Port de Dakar.



Source : nous-même

Figure 10 : Evolution annuelle des escales et passagers

Au-delà de la saisonnalité, il faut aussi faire remarquer que le PAD n'est pas un port tête de ligne ce qui veut dire que les passagers croisières ne résident pas la zone.

5.1.2 L'infrastructure dédiée

Les plus grands navires de croisière qui font escale à Dakar ont un tirant d'eau maximum de 10m en conformité avec la côte de dragage de la majorité des quais. L'autorité portuaire a depuis très longtemps utilisé les quais de la zone sud (môles 1,2 et 3) pour accueillir ce trafic. Ces quais ont tous un tirant d'eau de 10m et ont assez de linéaires pour amarrer un navire croisière. Mais il faut souligner que ces quais sont dédiés au trafic commercial et sont utilisés temporairement comme quai d'accostage de croisières.

Ces quais sont tous dotés de terre-pleins et hangars destinés au stockage de marchandises. On note qu'il y a aucune infrastructure destinée à l'accueil de passagers des navires.

Le seul ouvrage capable de recevoir les passagers des navires croisière est la Gare Maritime Internationale de Dakar. Mais il faut souligner que cette gare reçoit uniquement le trafic domestique (Dakar-Ziguinchor, Dakar-Gorée) et ne dispose pas de quai ayant une profondeur capable de recevoir un navire croisière.

Donc si on analyse la situation le PAD n'a pas réellement d'infrastructures destinées au trafic croisières car les quais sont situés dans la zone commerciale éloignée de la gare maritime.

5.2 Analyse externe

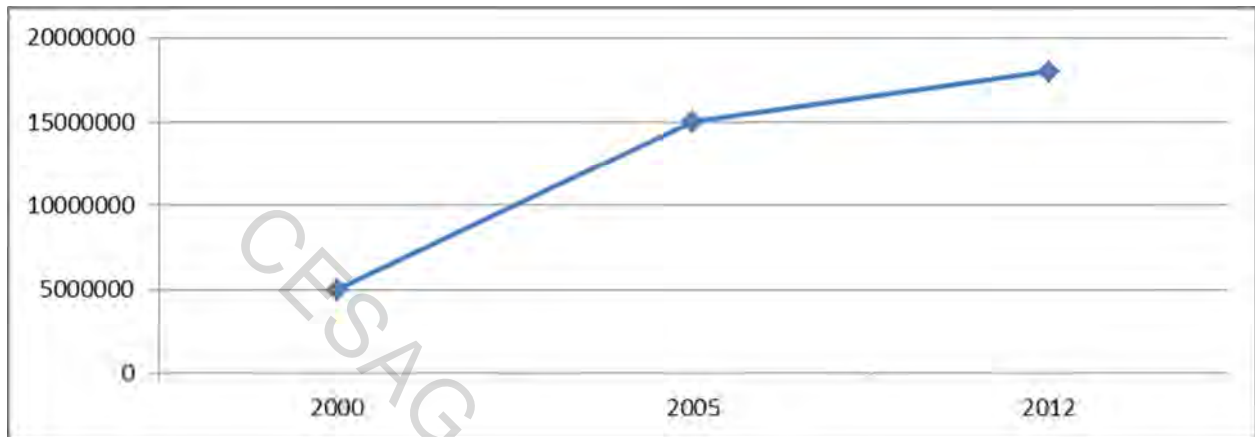
Selon le modèle LCAG l'analyse externe représente l'analyse de l'environnement de l'entreprise. Elle permet d'identifier les opportunités que l'entreprise doit saisir et les contraintes à contourner pour avoir un avantage compétitif. Cette analyse permet aussi d'identifier les facteurs clés de succès du marché.

5.2.1 Les opportunités

Un marché mondial attractif

Nous devons rappeler que le marché des croisières est un secteur qui présente un taux annuel de croissance assez important. Ce taux d'environ de 10% est l'un des rares taux atteint dans une filière. Ce qui montre l'attractivité du secteur.

Le marché mondial de la croisière progresse d'année en année, il passe de 5 millions de passagers en 2000 à plus de 15 millions en 2005, pour atteindre 18 millions en 2012. Environ 350 navires spécialisés appartenant pour près de 100 armateurs sillonnent les océans pour transporter en croisière tout ce monde. Ce marché devenu une véritable industrie de loisirs est contrôlé par quelques armateurs dont l'américain Carnival, l'américano norvégien Royal Caribbean Cruise Ltd, la société Malaisienne Star Cruise et enfin l'armateur MSC.



Source : nous même

Figure 11 : Evolution du trafic passager au plan mondial

Le chiffre d'affaires généré annuellement dans le trafic mondial de la croisière monte à plus de 30 milliards de dollars répartis entre le juteux marché américain (57%) et le reste du monde (Europe 25%, Asie 17%). Le continent africain n'en tire pas plus de 1% de cette manne financière à cause de ses nombreuses carences (guerres, épidémies, manque d'infrastructures) qui handicapent encore son rayonnement dans ce secteur. En Afrique de l'ouest et du centre, très peu de capitales portuaires (Mindelo, Dakar, Principé) ont peu ou prou mis en place des stratégies pour attirer ce trafic à fort potentiel et source de création d'emplois et de richesse.

La recherche de nouvelles destinations

Le marché des croisières est en perpétuel recherche de nouvelles destinations pour diversifier ses offres et massifier sa clientèle. En effet, en activité toute l'année, l'armateur de croisière doit trouver pour sa flotte des zones où son exploitation est la meilleure possible. Il va donc repositionner ses navires en fonction des zones climatiques qui influencent fortement la demande. Par exemple les navires opérant en Amérique ou dans le reste du monde en hiver

viennent se positionner en Europe au printemps. La mobilité du navire permet à son exploitant d'optimiser son remplissage et de positionner le navire là où se trouve la demande.

La cartographie des lignes maritimes de croisière montre que l'Afrique noire, le Sénégal en particulier n'est pas une destination prisée des opérateurs de croisière. En effet l'essentiel du trafic évolue entre les Amériques, le bassin de la Méditerranée et l'Asie (voir carte ci-dessous). Compte tenu de l'importance de ce marché potentiel, il est peut être bénéfique de se positionner comme port tête de pont en Afrique.

Figure 12 : **Espaces de croisière maritimes dans le monde**

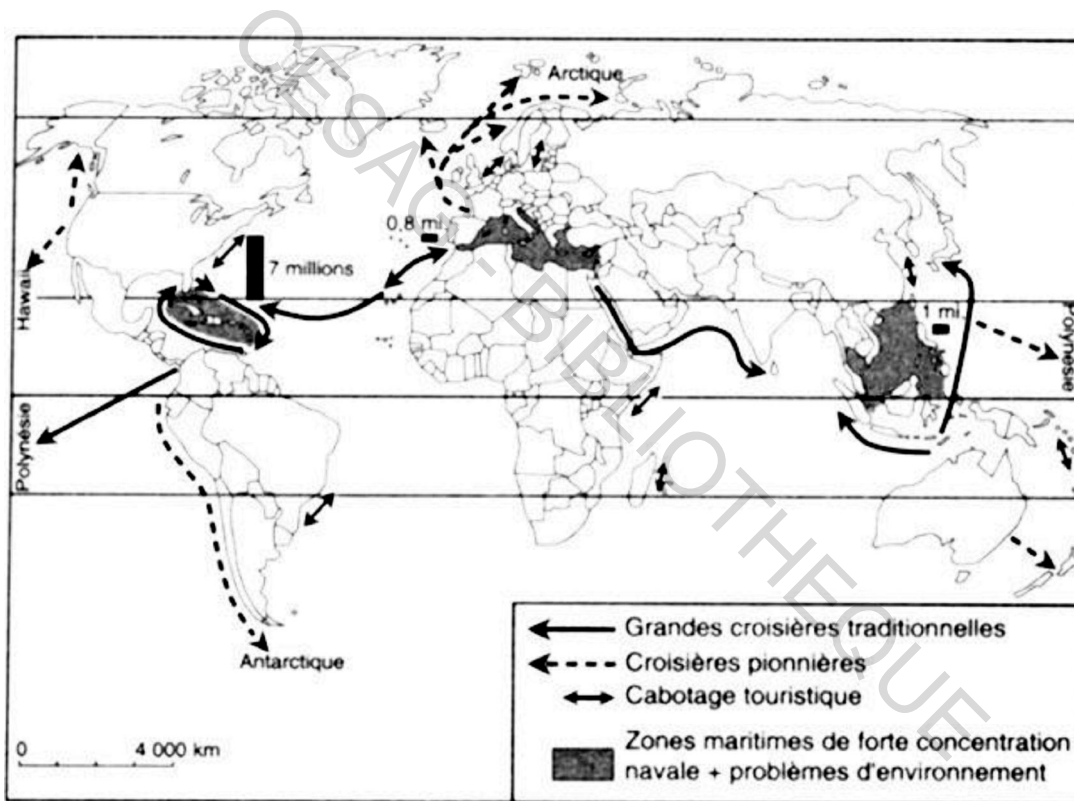


Figure 6 • Les croisières maritimes dans le monde : flux et répartition géographique en 2000 (sources O.M.T. et Croisimer).

Des fondamentaux de la demande croisière respectés

Pour trouver de nouvelles destinations, les opérateurs se basent sur un certain nombre de critères. En effet même si c'est le paquebot qui constitue incontestablement l'objet principal du voyage, cette clientèle s'oriente moins spécifiquement vers des croisières de loisirs purs, et commence à s'intéresser à des produits plus axés sur les patrimoines culturels, historiques, gastronomiques des régions visitées.

Les conditions climatiques suivant les saisons peuvent être un grand atout pour accueillir ce trafic. Les croisiéristes préfèrent quitter les zones froides et pluvieuses à une certaine période de l'année pour des zones où le climat est doux en hiver et chaud en été.

La stabilité politique est un élément majeur qui caractérise ce marché. Le Sénégal est considéré comme un modèle de démocratie reconnu partout dans le monde. Depuis des décennies, les alternances politiques se font sans problèmes contrairement à beaucoup de pays en Afrique. Cette situation politique favorable représente même un avantage compétitif du pays par rapport à ceux de la sous-région.

Flotte de navires croisière en croissance

Le secteur du tourisme est un secteur où l'offre guide la demande. Aussi il a été constaté que les opérateurs croisières ne manquent pas d'imagination pour se faire un nouveau part de marché en passant commande de navires de plus en plus gigantesques capables de fournir un plus grand nombre d'activités. Les autorités portuaires ne devraient-elles pas en faire autant en aménageant des ouvrages modernes dédiés aux bateaux croisières pour capter ce trafic qui constitue une niche.

La disponibilité d'infrastructures d'accueil des croisiéristes et la connectivité de Dakar ne doivent-elles pas être un facteur clé de succès pour le développement de trafic croisière ?

Une volonté politique sans faille

Conscient de l'apport du tourisme dans l'amélioration des conditions de vie des populations, l'état accorde une attention particulière à ce secteur. Le secteur croisière contribue de façon non négligeable au développement de ce secteur.

Pour assurer le développement du tourisme, l'état du Sénégal a élaboré un plan stratégique pour le développement de l'activité. Ce plan fait la projection d'atteindre 2 millions de touristes par an d'ici l'horizon 2018.

Le secteur du tourisme occupe aussi une place prioritaire dans le document élaboré par l'état pour accélérer le développement économique et social du pays : le Plan Sénégal Emergent (PSE). Ce plan ambitieux ambitionne de faire du Sénégal une destination touristique de référence avec un objectif d'accueillir 3 millions de touristes par an à travers le développement de nouveaux pôles (2 à 6) intégrés et la requalification des sites existants, ciblés autour des filières balnéaires, d'éco-tourisme, de culture, des sites religieux et d'affaires.

L'aéroport international Blaise DIAGNE

Cette infrastructure est une condition pour qu'un port soit tête de ligne de croisière. En effet un aéroport permettra de recevoir aussi bien les clients de l'interland mais aussi permettre aux croisiéristes qui ont fini leur circuit de retourner rapidement à leurs pays d'origine s'ils le souhaitent.

L'état du Sénégal avait engagé ce projet structurant depuis plusieurs années et les travaux sont en cours de finition. Le démarrage des activités de l'aéroport international est prévu au mois d'août 2015.

Des infrastructures hôtelières en place

Nous avons vu dans le cadre théorique que la durée de séjour des croisiéristes ne dépasse pas généralement 2 jours. C'est pour cette raison que la ville d'accueil doit être dotée d'infrastructures hôtelières de haut niveau. Selon l'état des lieux fait dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur du tourisme, Dakar est la deuxième ville qui offre plus de réceptifs touristiques après Thiès. Il est aussi important de souligner que la zone avoisinant le PAD qui représente le centre d'affaire de Dakar est dotée d'infrastructures hôtelières de haut de gamme. Des constructions neuves sont aussi en cours (immeuble Lacoste, hôtels sur la corniche ouest etc.)

Absence de concurrence

La filière croisière n'est pas très développée en Afrique c'est pourquoi au niveau des ports on ne voit presque pas de terminal croisières à part au niveau des ports Sud-africains et maghrébins. Nous avons vu qu'avec les différents circuits croisières en Afrique que les quelques ports desservis sont à par Dakar, Sao Tomé, Walvis Bay, Cape Town et Mindelo. Ce qui montre qu'il y a presque pas de concurrence dans ce marché.



Source : CLIA

Figure 13 : les itinéraires de certaines lignes de croisières le long de la façade atlantique du continent africain.

5.2.2 Les menaces

Dans cette partie, il convient de voir s'il y a des événements qui peuvent jouer contre la promotion de la destination Dakar ou Sénégal globalement de la part des armateurs croisière.

Les menaces terroristes

Dans l'actualité géopolitique, on parle beaucoup du phénomène de terrorisme lié aux intégristes islamiste qui menacent toute l'Afrique de l'Ouest. Ce phénomène est actuellement limité au MALI mais il reste entendu que tous les pays de la sous-région sont menacés. Même si la situation politique au Sénégal est assez stable, l'effet de la pression du terrorisme peut anéantir un état. Ce phénomène est à prendre au sérieux car les croisiéristes sont issus des pays qui sont en guerre contre le terrorisme ce qui fait qu'ils peuvent constituer une cible pour des personnes mal intentionnées.

Ebola

On parle aussi de l'épidémie à virus Ebola qui a touché trois pays de la sous-région qui sont le LIBERIA, la SIERRE LEONE et la GUINEE. Ce dernier pays partageant une de ses frontières avec le Sénégal représente un épicode de la propagation de la maladie. Cette maladie étant facilement contagieuse et mortelle peut en un temps record anéantir le système économique d'un pays. D'ailleurs cette maladie a eu un effet non négligeable sur les économies des pays touchés et ceux de l'Afrique de l'Ouest. L'impact est aussi ressenti au niveau des pays frontaliers ou même lointain même si ces pays n'ont pas enregistré de cas de maladie.

Il est important de rappeler que c'est sous l'effet de cette épidémie qu'on a remarqué une baisse du taux de croissance des pays de la zone UEMOA par rapport aux prévisions.

Marché local de croisière inexistant

Dakar ne respecte pas les critères fondamentaux pour être une zone émettrice de croisiéristes. Ces critères sont si on se réfère à la note n°26 publiée par l'ISEMAR :

- ☞ le niveau de développement économique
- ☞ l'accès au temps libre
- ☞ la conjoncture économique
- ☞ la démographie (vieillesse de la population)
- ☞ le climat (froid ou pluvieux)

Cela veut dire que les populations locales ou de l'hinterland ne sont pas résolument orientées vers le tourisme de croisière.

Déficit de guides touristiques

Le croisiériste en escale au port veut profiter de son court séjour pour découvrir sa ville d'accueil. Pour cela il doit s'attacher des services d'un guide touristique qui lui permettra de visiter et faire des découvertes aussi bien sur le plan culturel, écologique qu'historique.

Mais il faut noter un déficit de ces guides au niveau de Dakar, même si 47% des guides touristiques du Sénégal sont localisés dans cette ville. Le problème majeur c'est que la plupart des guides n'ont pas reçu de formation leur permettant d'exercer correctement leur métier de guide, ce qui déteint négativement la qualité des prestations. En effet, le métier de guide touristique requiert de nombreuses habiletés techniques et humaines qui font que ces guides

doivent suivre un programme de renforcement de capacité. Or ces programmes font défaut. De nombreux guides ne sont pas qualifiés pour faire découvrir aux touristes les charmes des différents sites touristiques qu'ils visitent.

Il faut aussi remarquer que le métier de guide touristique est menacé par la prolifération des guides clandestins incompetents et peu soucieux des règles d'éthique qui encadrent le métier.

5.3 Analyse interne

D'après le modèle adopté, l'analyse interne permet d'identifier les forces et les faiblesses du PAD relativement au marché des croisières.

5.3.1 Les forces

Une position géographique remarquable

Le port de Dakar par sa position géographique est situé à la croisée des grandes lignes maritimes. Il constitue le premier port touché quand les navires quittent l'Europe pour desservir le continent africain.

La proximité du port de Dakar par rapport à la deuxième zone de concentration de touristes de croisière est un facteur assez intéressant. En effet Dakar est proche du bassin de la Méditerranée et peut profiter de l'apport des lignes ayant pour destination cette zone.

Une remarque importante relative à la situation nautique du port de Dakar doit être mise en exergue. En effet, le secteur des croisières est un secteur exigeant et les opérateurs s'engagent à fournir le maximum de confort à leur client non seulement en voyage en mer mais aussi lors des escales. Le PAD est implanté dans la baie de Gorée, zone protégée naturellement contre les agitations dues à la houle. Le marnage est environ de 1m au port de Dakar ce qui est intéressant dans la conception des ouvrages (ouvrages moins coûteux).

La certification au code ISPS du PAD

Le code ISPS est un dispositif qui garantit la sûreté des installations portuaires et des navires qui escales au PAD. Cette reconnaissance est délivrée par les gardes côtes américaines et permet aux ports qui sont certifiés de traiter les navires en provenance ou à destination des ports américains. C'est aussi valable pour un navire escales au port et à destination ou en provenance d'un port qui traite avec les ports américains.

Cette certification a été décernée au PAD depuis 2005 et le renouvellement a été fait en 2015. Ce certificat trouve son importance dans le contexte actuel marqué par la forte progression du terrorisme dans le monde.

La certification du système de management Qualité-Sécurité-Environnement

Au-delà de la certification sûreté des installations portuaires, le PAD s'est aussi engagé dans un processus important de certification de ses activités. Pour une prise en compte exhaustive et la satisfaction des exigences de ses clients le PAD a obtenu la certification AFAQ-AFNOR pour ses activités d'accueil de navires pilotables et de gestion des terre-pleins depuis 2008.

A partir de 2013 le PAD s'est engagé dans une politique QSE qui est essentiellement tournée vers la satisfaction des clients et partenaires selon les référentiels ISO 9001v2008, ISO 14001v2004 et OHSAS 18001v2007. Pour bien mener cette politique et espérer les résultats escomptés, le PAD s'est engagé dans sa politique QSE à « fermement satisfaire les exigences de ses clients et des parties intéressées, à adopter les meilleures pratiques en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité au travail et à se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables » (manuel de qualité).

Une capacité sûre de mobilisation des investissements

Pour mettre en œuvre des politiques d'orientations stratégiques, toute structure a besoin de financement pour faire les investissements qui doivent accompagner les projets. Le PAD est bien dans ce cadre car ayant reçu la notation financière de l'agence WARA la notation BBB+ garantissant sa stabilité financière et sa fiabilité à rembourser toute dette contractée pour réaliser des investissements.

5.3.2 Les faiblesses

Stratégies de promotion inexistantes

On note l'absence de stratégies pour promouvoir la place portuaire de Dakar auprès des différents acteurs de la filière en l'occurrence les armateurs et les Tours opérateurs. Le produit croisière souffre de politique de marketing et de lobbying au Port de Dakar pour assurer son décollage.

En effet cette mission de promotion et de marketing est confiée à la cellule de gestion de la gare maritime internationale depuis sa création. Mais aucune action concrète n'est notée à ce niveau.

Les rares tentatives pour capter ce trafic se sont déroulées depuis plus d'une dizaine d'années et se limitent à nouer des accords de coopération entre le Port de Dakar et les deux capitales de la croisière à savoir Miami et Las Palmas. Jusqu'ici, Dakar n'a pas tiré profit de ces accords en termes de report ou de partage de trafic avec ces ports qui accueillent annuellement plus d'une dizaine de millions de croisiéristes.

Déficit d'infrastructures d'accueil

Nous avons vu dans l'état des lieux que la GMID, ouvrage destiné à recevoir les passagers de navires croisière ne dispose pas de quais adaptés à ce type de trafic. Aussi les autres quais utilisés pour l'accostage de ces navires sont destinés à d'autres fins et ne respectent pas les exigences des armateurs de croisière en terme de fonctionnalité (transfert des passagers du navire au quai, salle de réception des passagers, sécurité etc.).

Il faut aussi souligner que dans le schéma directeur du PAD qui s'occupe de la programmation de la mise en place d'infrastructures portuaires, il n'est pas prévu l'aménagement ni de terminal ni d'infrastructures dédiés aux croisières. Ce qui pose un problème de respect des exigences des opérateurs qui accordent une grande importance à la disponibilité d'infrastructures d'accueil.

Déficit d'espace pour aménager un terminal dédié

La position du port par rapport à la ville nous montre qu'il n'y a presque pas de possibilités d'extension. Le port est en effet ceinturé par la ville et les seules possibilités d'extension sont côté mer. En effet pour gagner en espace, il faut procéder à un remblaiement coté mer ce qui est onéreux. Tous les terminaux étant utilisés, la seule option qui s'offre à l'autorité portuaire pour aménager un terminal croisière est de le coupler à un autre terminal, ce qui diminue considérablement les marges de disponibilité de l'ouvrage.

5.4 Bilan du diagnostic

Le bilan du diagnostic stratégique se fera avec une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM en transcription française (Force, Faiblesse, Opportunités, Menaces).

Il s'agit ici de rapprocher les opportunités et les menaces de l'environnement aux forces et faiblesses de l'organisation.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une position géographique remarquable • La certification au code ISPS du PAD • La certification du système de management Qualité-Sécurité-Environnement • Une capacité sûre de mobilisation des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de stratégies de promotion • Le déficit d'infrastructures d'accueil • Le déficit d'espace pour aménager un terminal dédié
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Un marché mondial attractif • La recherche de nouvelles destinations • Des fondamentaux de la demande croisière respectés • La flotte de navires croisière en croissance • Une volonté politique sans faille • L'aéroport international Blaise DIAGNE • Des infrastructures hôtelières en place • L'absence de concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Les menaces terroristes • L'épidémie d'Ebola • Un marché local de croisière inexistant • Un déficit de guides touristiques

Source : nous-même

Figure 14 : Matrice SWOT de l'analyse de la filière croisière au PAD

L'analyse de la matrice SWOT relative à la filière croisière traitée au PAD nous conduit aux hypothèses suivantes :

1. plusieurs opportunités relatives au secteur de la croisière et globalement du tourisme ont été identifiées. Il y a lieu de prendre toutes les dispositions pour saisir ses opportunités. La stratégie adaptée dans ce cadre est de renforcer les atouts en continuant à faire ce que

L'organisation sait bien faire. En d'autres termes il faut poursuivre les politiques de certification pour fournir des prestations de qualité et rester crédible aussi bien face à nos clients mais aussi face à nos potentiels investisseurs.

2. le marché des croisières au PAD souffre de certaines faiblesses. Ces derniers représentent un facteur bloquant au développement de cette filière. De ce fait des stratégies doivent être mises en place pour surmonter ces faiblesses afin de saisir les opportunités. Ces actions graveront autour de l'allocation de moyens pour saisir ces opportunités.

3. des contraintes se présentent face au développement du marché de croisière au PAD. Mais pour combattre ces menaces l'alternative qui se présente est d'utiliser les forces. Pour cela il faut que les autorités soient proactives pour faire face aux menaces.

4. il y a lieu aussi d'arrêter les faiblesses du PAD relativement à ce marché avec un plan défensif. Dans ce cadre un renforcement de capacités et de moyens peuvent être déterminant pour faire face à ces menaces.

Conclusion

Un état exhaustif de la réalité de la filière croisière au PAD nous a permis d'abord de connaître la structure du trafic en termes de nombres de passagers, de la flotte et des opérateurs.

Ensuite les analyses interne et externe de cette filière nous a permis de voir les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au marché et à son environnement.

L'analyse de ces hypothèses nous renseigne sur les différentes orientations des actions à entreprendre pour que l'organisation puisse tirer profit de cette filière.

Mais tout cela doit être géré de manière méthodique afin d'atteindre les objectifs que se fixent l'organisation. Ce sera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 6 : Vision et stratégies du PAD pour le développement de la filière croisière

Introduction

Dans les chapitres précédents du cadre théorique, nous avons passé en revue le fonctionnement et l'organisation du PAD, les services offerts aux usagers et les différents trafics qui y sont traités. Un diagnostic poussé de la filière croisière a aussi été effectué, ce qui permettra aux autorités de savoir sur quelle base partir pour élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour cette activité.

Dans ce présent chapitre nous allons nous intéresser aux dernières étapes de la planification stratégique en déclinant clairement une vision, en y associant des objectifs permettant la réalisation de cette vision conformément aux missions de l'entreprise et aux codes de valeur et enfin proposer des stratégies pour la réalisation de ces objectifs.

6.1 Vision, missions et code de valeur du PAD

La vision est définie sur la base du trafic actuel et des prévisions de trafic. Compte tenu de ces éléments l'autorité portuaire souhaite faire de Dakar une destination de croisière incontournable en Afrique d'ici l'horizon 2025. Cette vision sera gérée en mode projet sous le vocable « DAK-CRUISE 25 ».

Il faut aussi souligner que toute orientation stratégique doit être validée par le conseil d'administration qui donne l'aval au Directeur Général de poursuivre sa politique. Le comité de pilotage constitué d'une équipe désignée par le Directeur Général se charge de la mise en œuvre.

Cette vision est en phase avec la mission principale de l'autorité portuaire qui est d'aider ses partenaires à développer des trafics pour en faire bénéficier aussi bien les acteurs mais aussi la ville et l'état. Particulièrement, dans le cadre de cette vision stratégique, la mission du PAD est permettre au secteur touristique de profiter de l'apport du tourisme de croisière en mettant en place des infrastructures et des services permettant d'accueillir les navires croisières dans de bonnes conditions.

Pour y arriver, l'autorité portuaire doit prendre en compte et satisfaire les besoins des différents acteurs du tourisme croisière qui interviennent dans le domaine portuaire.

En effet les opérateurs croisière ont besoin d'infrastructures adaptées aux exigences du trafic. De plus les services rendus aux navires doivent respecter les standards dans le domaine du tourisme croisière. Donc la contribution du PAD est un facteur déterminant dans la réalisation de la chaîne de valeur du tourisme de croisière.

Il faut souligner que cette nouvelle vision peut s'intégrer facilement dans le plan stratégique existant du PAD qui est de faire de la société un port sous-tendu d'un développement durable c'est-à-dire un port socialement équitable, économiquement viable et respectueux de l'environnement. Tel est le credo de la vision stratégique « Port de l'excellence de l'Afrique à l'horizon 2023 ».

Cette vision sera pilotée suivant un code de valeur permettant de garantir l'efficacité et l'efficience dans toutes les actions entreprises. Ce code de valeur rassemble un ensemble solide de principes tels que la formation et les promotions internes, la responsabilisation, la qualité des services, la satisfaction des clients, l'innovation, le professionnalisme etc.

La mise en œuvre de cette vision nécessite une bonne définition des orientations stratégiques après avoir décliné l'objectif permettant sa réalisation.

6.2 Les objectifs stratégiques

Plusieurs éléments concourent à la fixation des objectifs à atteindre pour réaliser la mission que l'autorité portuaire doit remplir et la vision qu'elle s'est fixée. Les objectifs découlent d'abord d'une ambition de l'autorité d'inscrire Dakar comme destination croisière incontournable en Afrique. Cela impose un niveau de trafic prévisionnel au-delà de celui escompté si l'autorité n'entreprend aucune action et suit l'évolution normale des choses. Ensuite il y a l'ambition des opérateurs de croisières qui ne comptent pas être en reste pour profiter de la bonne santé de cette filière sur le plan mondial et enfin les armateurs qui ne cessent de trouver de nouvelles destinations pour augmenter le niveau de satisfaction de leurs clients.

6.2.1 Objectifs de trafic

Les perspectives du trafic croisière au Port de Dakar seront établies à l'horizon 2025.

Les données qui prennent appui ces perspectives proposées ci-après découlent des informations recueillies auprès des opérateurs maritimes (Agences maritimes) et de quelques hypothèses d'opportunités de développement du trafic.

Les estimations du trafic croisière dans les dix prochaines années (2015 ó 2025) correspondent à une démarche prévisionnelle prolongeant les tendances actuellement observées au cours de ces cinq dernières années. Les informations relatives à ces prévisions ont été collectées auprès des agences maritimes au nombre de dix (10) et dont trois (03), les plus importantes (MSC, Thocomar et Socopao shipping), ont accepté de nous accorder un entretien (guide d'entretien joint en annexe 1).

L'exploitation de ce questionnaire nous a permis de recueillir les informations suivantes :

- Pour le programme de 2015 ó 2016, l'armateur MSC a prévu de mettre sur le circuit de Dakar trois navires de croisière avec le retour de MSC MELODY en plus de SINFONIA et de MSC OPERA. Ces navires ont chacun des réservations de plus de 1000 à 1500 passagers à bord. L'imminence du retour de MSC MUSICA n'est pas aussi à écarter vers les horizons 2018 ó 2020 avec des escales fixes.
- L'opérateur THOCOMAR quant à lui fonde de réel espoir sur de probables escales du numéro 2 mondial, l'américain CARNIVAL Cruise Line. L'offensive commerciale exercée par son représentant aux Etats Unis commence à porter ses fruits après que les autorités de CARNIVAL aient manifesté leur désir d'organiser des réservations sur Dakar en 2015 ó 2016. Ses navires sont de tailles à transporter pas moins de 2000 à 2500 passagers à bord.
- Pour ce qui est de SOCOPAO, la tendance vers une augmentation de leur réservation est maintenue avec la mise en service de MS QUEST for ADVENTURE, baptisé MS SAGA Pearl 2 après le retrait de SAGA RUBY en 2014. L'armateur SAGA Cruise n'exclut pas d'introduire sur le circuit de l'Atlantique avec des touchées à Dakar, un à deux autres navires supplémentaires. Ce projet est au menu pour une étude au même titre que celui de CUNARD qui envisage de retenir l'escale de Dakar pour les voyages de la reine des mers, le QUEEN MARY II.

Bref, c'est beaucoup de manifestations d'intérêts qui sont enregistrées sur la destination de Dakar. Actuellement, de nombreux armateurs, non des moindres se signalent pour renforcer leurs escales sur les quais du Port de Dakar.

On a pu observer que le trafic a connu durant ces dernières années des augmentations non négligeables avec des variations de 2000 passagers supplémentaires tous les deux ans. Voir tableau ci-après.

Année	2009	2011	2013
Nombre de navires	17	25	20
Nombre de passagers	5 953	9 116	10 192

Source : nous-même

Figure 15 : répartition biennuel des passagers et escales

Donc on peut considérer en moyenne que le trafic augmente d'environ 1 000 passagers par année. Donc si on fait une projection sur 2025 en tenant considération du trafic 2014 on arriverait en suivant la tendance à environ 25 000 croisiéristes. Il faut rappeler que ce trafic escompté est reçu dans les conditions actuelles.

Avec ce plan stratégique, l'autorité a pour ambition de doubler ce trafic pour la même période, en mettant en œuvre les stratégies nécessaires.

Autrement dit, l'autorité prévoit que le trafic pourrait en hypothèse moyenne atteindre la barre des 50 000 passagers à l'horizon 2025.

6.2.2 Retombés économiques prévisionnels

Il est vrai qu'il n'existe pas au plan macroéconomique d'études disponibles pour évaluer les retombées économiques et sociales générées par le tourisme en général. Même le Plan Stratégique de Développement du Tourisme (PSDT) 2014-2018 n'a pas fourni d'éléments précis permettant d'apprécier l'intérêt du Tourisme au Sénégal. Cela a pour conséquences de limiter les données chiffrées qu'un tel travail requiert pour éclairer les lanternes. Néanmoins des informations indicatives sont recueillies au plan micro pour ce qui est du tourisme de croisières internationales accueilli au Port de Dakar.

En effet, il a été procédé à un vaste inventaire des différents aspects des prestations portuaires assurés par les divers acteurs suivant le modèle enquête-entretien en vue de cerner les enjeux économiques et commerciaux de l'activité des croisières au Port de Dakar.

Les retombées directes au niveau portuaire

Au Port de Dakar, les escales des navires paquebots se déroulent toujours à quai et nécessitent l'intervention de services de l'autorité portuaire ou des privés. Il s'agit d'acteurs professionnels et institutionnels dont la plupart des prestations rendues sont obligatoirement

rémunérées. Il convient de signaler que les services de l'administration comme la Douane, la Santé et les Forces de Sécurité publique (Police des frontières et Gendarmerie maritime) sont rendus sans contrepartie pécuniaire contrairement aux autres qui ont un caractère commercial. Les services relevant de l'administration portuaire ou du PAD sont facturés à l'Agence maritime, un intermédiaire représentant l'armateur et chargé entre autres de procéder aux règlements des factures dans le port. En général, les factures du PAD comportent les rubriques ci-après :

- Bon de pilotage et de lamanage ;
- Séjour à quai ;
- Droits sur passagers.

Outre ces frais qui sont obligatoires au cours d'une escale de croisière, d'autres dépenses peuvent être éventuellement engagées pour le bon déroulement de l'escale. Il s'agit de l'opération de soutage qui consiste à se ravitailler en carburant et de la réparation navale car le Port de Dakar dispose des installations de chantier naval équipées de matériel de carénage et de réparation.

Les retombées indirectes sur le commerce et le tourisme

Il faut envisager dans cette partie les deux hypothèses que l'on rencontre souvent dans les ports comme celui de Dakar où les croisières effectuent plus des escales de transit c'est-à-dire sans opérations de débarquement de passagers. A Dakar, 75% des escales de navires de croisières se réalisent sans débarquement faute d'installations adéquates pour la réception des passagers. Sur ces escales, les retombées sont pratiquement nulles pour les opérateurs économiques comme les commerçants et les artisans.

Toutefois, il a été remarqué que pour certaines escales de vingt-quatre heures ou plus, des opérations de débarquement sont organisées au profit de quelques passagers hors excursions et d'autres avec excursions exigées. C'est en effet, cette dernière hypothèse où les escales sont peu nombreuses, qui permet de recueillir de bons indicateurs des retombées économiques indirectes.

En ce qui concerne les débarquements hors excursions, les passagers sont accueillis à l'intérieur de la barrière douanière c'est-à-dire dans l'enceinte portuaire et ici c'est l'aspect commercial dont une partie est seulement prise en compte. Il s'agit des achats de quelques

objets d'art comme souvenirs. A Dakar, on aménage à chaque escale de croisière des stands sommaires le long des quais du môle 1 pour la vente des objets d'art.

Envisageant maintenant des débarquements excursions incluses, les passagers sont embarqués dans des bus de transport pour la visite de sites touristiques comme le Lac rose ou le Monument de la renaissance. Ils sont aussi embarqués dans la Chaloupe qui assure la liaison maritime avec l'île de Gorée pour la visite de la Maison des esclaves. Comme moyen de transport pour la visite de la ville de Dakar, les taxis sont les plus utilisés et aussi le train routier de la municipalité de Dakar. Ces passagers fréquentent les restaurants, les bars au cours de leur excursion et font du shopping dans les marchés de Dakar (Sandaga et Kermel). Ils sont accompagnés pendant leur séjour ou escale par une centaine de guides professionnels et expérimentés.

Pour ce qui est des croisiéristes sud-africains, la seule et régulière clientèle africaine, le Port de Dakar reste une tête de circuit et cela justifie leurs nombreux séjours dans les hôtels de la capitale et la station Balnéaire de la Petite Cote. Ces passagers africains retournent très souvent chez eux par la voie aérienne après avoir voyagé par paquebot jusqu'à Dakar.

A titre d'évaluation, il apparaît très hasardeux de déterminer un coût moyen de retombées économiques sur le commerce et le tourisme car il faudra prendre compte plusieurs paramètres comme la nationalité, les catégories et types de passagers voire divers autres paramètres particulièrement importants. Toutefois, on peut avoir comme repère, celui défini comme standard et habituellement retenu de 100 euros de dépenses totales effectuées par chaque croisiériste au cours d'une escale avec débarquement et qu'il ait excursion ou pas.

Au plan social, il faut faire remarquer que le développement de la filière croisière est un facteur d'emploi pour les diverses professions que nous venons d'énumérer. En réalité, ce sont des centaines d'emplois de tous types qui sont créés par l'activité de croisière au Sénégal, allant de l'hôtelier au transporteur (Bus et Taxi), de l'artisan au commerçant, du restaurateur au barman, du guide à l'exploitant de site touristique, bref l'Agence de voyage.

6.3 Les orientations stratégiques

Pour profiter pleinement de ses atouts afin de bénéficier de l'embellie qui caractérise le marché des croisières, les différents acteurs du secteur doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour attirer le maximum de trafic croisières.

La démarche pour identifier les différentes stratégies doit être une démarche logique basée sur :

- ☞ la recherche documentaire en essayant d'avoir une idée sur les différentes stratégies mises en œuvre par les autorités portuaires pour attirer un type de trafic donné. Il faut signaler qu'il existe des manuels de planification portuaires élaborés par des comités créés par la CNUCED qui proposent une large gamme de stratégies pour l'accroissement des parts de marché d'un type de trafic donné. Ces recueils sont une source d'inspiration pour le comité de pilotage chargé de faire des propositions de stratégie
- ☞ les entretiens et échanges effectués par le comité. En effet c'est à partir de cette collecte des données qu'on peut recueillir les avis des différents acteurs sur les dispositions à prendre pour améliorer le trafic croisière. Nous devons rappeler que la responsabilité de l'autorité portuaire n'est pas seulement d'augmenter ses parts de marché mais aussi de permettre à des différents partenaires d'élargir aussi leur part de marché. Donc il est salubre de prendre en compte les prescriptions des spécialistes du domaine qui sont en mesure de dire ce qui est mieux pour améliorer la situation actuelle compte tenu des exigences du secteur.
- ☞ Le benchmarking qui consiste à voir et transposer des expériences vécues par d'autres ports dans la gestion du secteur en question. Cet exercice nous permet de voir les différentes stratégies déjà élaborées et mises en œuvre par des ports. Il est aussi important de procéder à l'évaluation de l'efficacité de ses stratégies et les possibilités de les transposer dans un environnement différent. Considérant la répartition du marché de croisière en Europe et tenant compte de notre position géographique, un retour d'expérience des ports de la Méditerranée serait intéressant pour notre étude. Deux ports attirent particulièrement notre attention compte tenu de leur prise en compte du trafic croisière : c'est les ports de Marseille et du Maroc.

Marseille est le premier port Croisière de la France et est situé dans le bassin Méditerranéen, berceau du marché croisière en Europe. Cette position de Marseille est consécutive à une bonne politique de développement de trafic croisières basée sur des stratégies efficaces.

Conscient des opportunités et des retombés du marché des croisières, le Maroc a mis en place un plan stratégique pour le développement de ce marché. Ce plan prévoit 2 millions de croisiéristes d'ici l'horizon 2022.

Comme suite à ce travail de recherche minutieuse et de collecte de données, il ressort deux grandes stratégies pour le développement du trafic croisière dans un port : il s'agit de la promotion de la place locale et l'accueil du navire et des passagers. Ces deux axes de stratégies sont importants et déterminants pour positionner DAKAR sur les grandes lignes maritimes.

6.3.1 Axe stratégique 1 : la promotion de la place DAKAR

L'activité promotion est capitale pour attirer tout trafic particulièrement le trafic croisière. En effet « il ne faut pas attendre les armateurs, il faut aller les chercher » selon Thierry CHARPENTIER dans la note de synthèse n°27 de l'ISEMAR.

Comme on la souligner dans le cadre théorique, le marché des croisières est un marché où l'offre guide la demande. Donc pour attirer du trafic il faut aller vers la satisfaction des besoins des croisiéristes en proposant des produits qui intéressent ce type particulier de touristes. Mais la promotion ne se limite pas seulement à la place portuaire, mais elle concerne aussi la ville. Donc cette forte action de promotion doit être lapanage aussi bien des autorités portuaires mais aussi de la collectivité locale.

Cette stratégie doit permettre au port de saisir les opportunités, de surmonter les faiblesses et de contourner les menaces.

La stratégie de promotion passe d'abord par la mise en place d'un comité d'initiative regroupant l'autorité portuaire, les opérateurs croisière, la ville et l'état. Ensuite il faut proposer des produits qui entrent dans l'expression de besoin des touristes.

Mise en place du comité d'initiative

Pour se positionner dans les circuits de croisières, les ports mais plus encore la ville qui les abrite, doivent d'abord se rendre attractifs et s'imposer comme des sites incontournables.

Pour y arriver il est important de mettre en place un cadre de concertation des différents acteurs pour proposer des orientations et le monitoring des politiques proposées pour le développement de la filière croisière. Ce comité regroupe les différents acteurs impliqués directement dans la chaîne de valeur du tourisme de croisière tels que l'autorité portuaire, les agents maritimes, les hôteliers, les guides, le ministère du tourisme, le ministère de l'intérieur, les restaurateurs, les agences de voyage et la ville de Dakar.

Le comité a pour mission principale de contribuer au développement du tourisme de croisière en menant des actions fortes de promotion, mais également un travail de concertation et de mobilisation avec l'ensemble des acteurs impliqués, pour présenter des prestations solides et cohérentes.

Tenant compte du diagnostic stratégique effectué sur le marché croisière local, le comité doit proposer des actions concrètes :

- pour dissiper les craintes des touristes par rapport à la menace terroriste, un des facteurs bloquant du développement de la filière croisière. Il faut donner en effet des gages de sécurité sur tout le long du circuit des croisiéristes (du port aux circuits d'excursion). Le code ISPS étant un outil garantissant la sûreté des installations portuaires particulièrement le terminal dédié aux croisières, il est de la responsabilité du ministère de l'intérieur de prendre toutes les dispositions pour sécuriser les circuits extérieurs au PAD.
- pour réduire considérablement les effets négatifs causés par l'épidémie de fièvre hémorragique EBOLA qui sévit dans la sous-région. A ce niveau, un important travail d'information et de sensibilisation doit être fait pour prouver aux armateurs et touristes que le SENEGAL est une zone hors contamination et qu'un dispositif de veille et de contrôle sanitaire efficace est mis en place pour empêcher l'infiltration de cette maladie sur le territoire national.
- de marketing de la place DAKAR. Cette opération doit cibler le marché Européen et particulièrement celui de la Méditerranée, deuxième zone de concentration de l'activité croisière après l'Amérique du Nord.

Dans ce cadre, il y a lieu de revivifier les accords de coopération noués avec les deux capitales de la croisière en l'occurrence Miami et Las Palmas. Le circuit triangulaire Las Palmas ó Dakar ó Miami ó Las Palmas gagnerait à être retenu parce qu'il offre la possibilité de découvrir trois continents au cours d'un voyage. En plus de cela, les deux capitales enregistrent à elles seules plus d'une dizaine de millions de passagers par an. Un report de trafic ou de partage sera très avantageux pour le Port de Dakar si toutefois ce circuit itinérant arriverait à être organisé.

Le comité doit aussi étudier la possibilité de nouer un partenariat durable avec l'autorité portuaire du Maroc pour proposer des produits communs, ce qui intéresse d'autant plus les croisiéristes car il y a plus de découvertes à faire dans un circuit.

Proposition de produits en fonction des marchés

Dans le plan sectoriel de développement durable du tourisme un large éventail de produits relativement au marché à été proposé. Mais il ne faut pas occulter que la durée de séjour des croisiéristes est beaucoup plus courte que celui des autres touristes. En effet si la durée est d'environ 1,5 jour en moyenne pour les premiers, elle est de 7 jours pour le second. Ce qui veut dire que l'offre est moins important.

Les filières qui peuvent être développées sont les suivantes :

- ✚ la découverte qui consiste à organiser des circuits dans la ville ou ses environs proches pour découvrir des monuments et sites historiques. A Dakar, Gorée constitue un point de passage incontournable des touristes. Le monument de la renaissance Africaine représente aussi un ouvrage intéressant à découvrir. Il faut aussi intégrer dans le circuit les bâtiments publics surtout ceux qui datent de l'époque coloniale (siège de ministères, marchés, place publics, palais présidentiel et.)
- ✚ le tourisme actif qui est plutôt tourné vers les activités sportives. Le golf et la plongée représentent des activités prisées par les croisiéristes. A Dakar on note quelques terrains de golf au niveau des grands réceptifs hôteliers et aussi des club de plongée bien équipés pour les activités de découverte sous-marine. Le comité peut aussi lancer les bases de création du terrain de golf de renommée internationale pour attirer une certaine clientèle ou organiser des tournois de courte durée (2 jours environ)
- ✚ l'écotourisme dont la visite de parcs et la pêche. Concernant les parcs nationaux, les plus proches sont situés dans la région de Thiès. La réserve de Bandia offre en effet une bonne variété d'espèces à découvrir. Le Sénégal dispose aussi d'un site intéressant

pour les ornithologues. Ce site est situé à 4h de Dakar par voie routière et représente un site classé patrimoine mondial. Beaucoup d'espèces d'oiseaux venant d'autres continents y transitent pendant certaines périodes de l'année.

S'agissant de la pêche, Dakar dispose de club de pêche sportive et l'équipe du Sénégal a une renommée internationale pour avoir gagné des coupes à l'échelle mondiale. Ce qui montre l'importance de cette activité à l'échelle nationale.

- ✚ le tourisme culturel qui représente un produit non négligeable de l'offre faite aux touristes. Ce volet prend en compte la visite des musées d'art (musée historique de Gorée, musée d'art Africain Théodore Monod, musée de la mer), de salons d'expositions, de galeries d'art, les prestations des ballets qui font la promotion de la culture locale. Les spectacles peuvent être organisés dans des espaces qui peuvent accueillir un nombre important de spectateurs (Grand théâtre et Daniel Sorano). Une importance particulière doit être portée à cette activité car les salles de spectacle se trouvent à proximité du port.
- ✚ le shopping et l'artisanat qui représentent les activités à fortes retombées économiques. Ces activités méritent d'être organisées surtout pour l'artisanat qui est un secteur pourvoyeur d'emplois. Les galeries d'art sont aussi des lieux de vente de produits exotiques qui peuvent intéresser les touristes.
- ✚ la gastronomie qui peut être considéré comme un aspect important de notre culture. Le comité réfléchira sur la mise en place de cadre qui permet aux croisiéristes de déguster exclusivement les produits locaux (aliments, boissons etc.). Les restaurants locaux peuvent aussi être sensibilisés afin de nouer des partenariats avec les opérateurs de croisière pour avoir une certaine clientèle.

6.3.2 Axe stratégique 2 : l'accueil du navire et des passagers

Il s'agit là du point fondamental à améliorer sans cesse et qui est susceptible d'inciter les compagnies maritimes à revenir. Il faut impérativement assurer la prise en charge des passagers en anticipant sur leurs besoins. La satisfaction des besoins des croisiéristes dépend totalement sur les prestations qu'on leur propose. Le port d'accueil doit impérativement assurer la fiabilité et la facilité technique de l'escale ; les acteurs locaux doivent faire preuve d'une très grande souplesse et d'une forte réactivité vis-à-vis de l'accueil du navire. Pour en arriver à ce stade les réalisations suivantes sont nécessaires :

- ❖ l'aménagement d'un terminal dédié
- ❖ assurer la qualité des services rendus aux navires croisières

L'aménagement d'un terminal dédié

Actuellement la zone qui est réservée à la réception du trafic passager au PAD est la gare maritime. Mais nous avons vu que cette gare ne dispose pas non seulement de quais qui ont la capacité de recevoir des navires croisières mais aussi la zone de transit des passagers ne peut pas prendre en charge aussi bien le trafic domestique que le trafic croisière. Tenant compte de cet état de fait l'autorité portuaire à l'obligation de trouver un autre site pour l'accueil du trafic croisière.

Il faut aussi rappeler que l'aménagement d'un terminal croisière obéit à certaines normes et nécessite des investissements plus ou moins lourds suivant la politique du port d'accueil. Considérant le niveau de trafic escompté il serait hasardeux de se lancer dans l'aménagement d'un terminal neuf spécialement dédié aux croisières. Tenant compte de cette contrainte, il faut identifier dans le port un site en mesure de recevoir le trafic moyennant des aménagements. La zone la mieux placée pour servir de réceptacle à cette activité est le môle 3 (voir photo en annexe 2).

- Le quai

Ce quai qui dispose d'un linéaire de 360m, 10m de profondeur et de 3.5ha de terre-plein est actuellement utilisé pour le trafic malien. Il dispose aussi d'un hangar abritant d'une part les bureaux de la représentation malienne et d'autre part une zone de stockage.

Le taux d'occupation des quais de ce môle est d'environ 50%. Cela veut dire que les quais ne sont occupés que la moitié du temps dans l'année. Donc le quai n'est pas encore saturé et peut accueillir un autre trafic.

Mais confirmer le choix du quai il faut voir si le temps de séjour des navires ne dépasse pas le temps disponible et que la taille des navires est compatible avec le linéaire de quai.

Le temps de séjour permet au planificateur d'ouvrage d'estimer le nombre de poste à quai nécessaire pour accueillir le trafic projeté en tenant compte des contraintes comme les files d'attente et la fluidité des dessertes.

Le trafic des croisières ne doit pas connaître ces contraintes car les croisiéristes doivent être mis dans des conditions de confort pour rendre leur voyage exempt de difficultés et afin de les fidéliser. Donc nous considérerons que l'attente des navires croisière est nulle et que la connectivité de la gare à la ville est assurée.

D'après les prévisions, le nombre de croisiéristes prévu à l'horizon de l'étude est de 50 000 soit en moyenne une cinquantaine de navires.

Dans le cadre de notre politique de développement du trafic croisière les tours opérateurs doivent développer deux stratégies : le port de Dakar comme étant port tête de ligne et comme port de transit. Dans le cadre d'un port tête de ligne, on considère que la durée de séjour du navire est d'environ 5 jours. Pour les escales elles ne dépassent pas en général 1,5 jours.

La stratégie à développer devra aussi se fixer comme objectif d'avoir au moins 30% du trafic croisière en trafic destination. Cela implique qu'à l'horizon de l'étude, on aura 15 croisières avec un temps de séjour de 75 jours et le reste en transit aura un temps de séjour de 53 jours. Ce qui fait une durée totale de 128 jours, largement inférieure à la durée de séjour disponible. Cela veut dire que ce quai peut être utilisé sans crainte de files d'attentes éventuelles.

La vérification des **caractéristiques des navires** est confirmée par une enquête effectuée au niveau des consignataires de navires croisière nous permet d'avoir les dimensions des navires susceptibles de faire escale à Dakar. Les deux caractéristiques principales qui nous permettent d'effectuer le dimensionnement de notre infrastructure est le tirant d'eau et la longueur du navire. Pour certains, on se basera sur le nombre de passagers projeté par l'opérateur pour donner les dimensions du navire.

Navire	Capacité (passager)	Longueur (m)	Tirant d'eau (m)
MSC SINFONIA	1554	251,25	6,80
MSC MELODY	1600	204,81	7,80
MSC OPERA	1712	251,25	6,60
MSC MUSICA	1275	293,80	7,70
MS SAGA Pearl 2	449	-	-
QUEEN MARY II	3056	345	10

Source : nous-même

Figure 16 : Caractéristiques des navires qui escalent à Dakar

Pour la conception du quai, le navire projet est le plus grand navire que le terminal est susceptible d'accueillir. Dans le cas de notre terminal, compte tenu des prévisions trafic, le navire projet est incontestablement un navire type QUEEN MARY II. Ainsi la longueur minimale du quai est de 350m. Donc le quai du môle 3 est indiqué pour recevoir le navire croisière.

- Le hangar passager

Compte tenu du trafic commercial présent au niveau de ce quai le hangar sera à « usage partagé » (confère chapitre 2). La partie réservée au stockage sera aménagée de telle sorte qu'elle pourra servir de zone de stockage pendant la période morte et de hall de réception passager pendant la saison des croisières. Le hangar peut être aménagé de telle sorte qu'on aura les fonctionnalités suivantes:

- ✓ Une zone d'accueil des passagers ;
- ✓ Un espace de services et culturels ;
- ✓ Des espaces commerciaux
- ✓ Des zones de restauration

Une photo d'un modèle de terminal à usage partagé joint en annexe 3.

Assurer la qualité des services rendus aux navires croisières

Le marché des croisières est un marché à forte exigence de sa clientèle. Le touriste reste fidèle à son promoteur que si les prestations qui lui sont rendus aussi bien en termes d'offres de produits ou de conditions du voyage sont en parfait accord avec ses attentes.

Par rapport au voyage, les conditions de l'escale au port sont d'une importance capitale. Le séjour du navire croisière au port démarre depuis son arrivée à la rade extérieure jusqu'à sa sortie du port après l'escale. Durant toute cette phase, les différentes prestations rendues aux navires et aux passagers doivent être effectués dans les règles de l'art. Ces différentes prestations sont :

Pour les navires

- **le service de pilotage** qui est chargé d'assister le commandant pour la conduite souvent délicate des navires à l'intérieur de la zone de pilotage, et notamment à l'entrée et à la sortie du port. Il a été rendu obligatoire au Port de Dakar pour protéger le chenal

d'accès ainsi que les installations portuaires mais aussi pour assurer la sécurité et la police de la navigation maritime. Ce service doit être efficace en garantissant l'entrée et la sortie des navires dans des conditions de sûreté et de sécurité.

- **le service de sécurité** qui doit être régulièrement rendu aux paquebots en escale au Port de Dakar. En effet, le PAD doit garantir la sécurité du navire aussi bien sur le plan de l'eau qu'à quai. Pour cela un système de vidéosurveillance nautique et terrestre doit être déployé
- un **service du remorquage en permanence**. Compte tenu de la taille des navires croisière et de leur tirant d'eau, les commandants de navires ne prennent pas de risques et sollicitent toujours l'aide de remorqueurs pour les opérations d'amarrage à quai.
- un **service d'avitaillement en eau douce** pour assurer le réapprovisionnement des navires. Il est important que le port garantisse la qualité de l'eau fournie au navire. Des essais biochimiques en permanence doivent être effectués par des organismes agréés sur les bouches du quai d'accostage.
- un **service de soutage** pour assurer le réapprovisionnement du navire en fuel. ce fuel doit aussi subir un contrôle qualité et le service doit être disponible 24/24h
- un **service de distribution électrique** et un **réseau téléphonique** (prises disponibles en bord à quai) et **VHF** fonctionnant sur trois canaux. Tous ces services doivent être permanents sans interruption.
- Un **service de nettoyage du plan d'eau** qui doit être efficace pour éviter aux navires de se souiller à coque ce qui cause beaucoup de dommages aux armateurs.
- **l'évacuation des déchets** qui doit être effectué conformément à la législation en matière de protection de l'environnement.
- **l'avitaillement en vivres** (shipchandler), **la fourniture de pièces de rechange, le nettoyage et le gardiennage de coupée**

Pour les passagers

- mise à disposition de **hôtesses d'accueil, de guides et de navettes de bus** pour faciliter leur déplacement entre le port et les lieux d'excursion
- Un **service de manutention** est par ailleurs assuré pour le compte des bagages en cas de débarquement.
- **la sécurité des passagers** à quai et lors de leurs excursions. Pour la sécurité à l'intérieur du terminal faire appel à des professionnels.

Il faut aussi faire remarquer que le secteur des croisières au-delà des retombés directs relatifs aux dépenses des touristes ou de l'armateur, peut générer des emplois non négligeables grâce aux activités annexes qui lui permettent de bien fonctionner.

6.4 Exécution des stratégies

6.4.1. Cadre logique du PSDC

Pour avoir une vue globale de l'évolution du PSDC et pour faciliter le pilotage du projet, il est important d'élaborer un cadre logique pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Conditions critiques (CC)
Objectifs globaux	Développer le trafic croisière au Port de Dakar	Le nombre de croisiériste est passé de 15 000 en 2015 à 50 000 en 2025	Statistiques collectées auprès de la Direction commerciale du port ou au niveau de la police des frontières	Il n y a pas de crise économique à l'échelle mondiale
Objectifs spécifiques	-Assurer la promotion de la place Dakar -Assurer l'accueil du navire et des passagers	-le taux d'occupation du quai du môle 3 est passé de 50 à 90% entre 2015 et 2025 -Le taux de satisfaction des clients est évalué à 90%	-Statistiques collectées auprès de la vigie portuaire - Enquête de satisfaction client auprès des commandants de navires croisière et des opérateurs	La situation politique du pays est stable

			maritimes	
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> -le comité d'initiative est fonctionnel -une gamme de produits à été identifiée -le terminal dédié est aménagé -la qualité des services rendus aux navires est garantie 			
Activités	<ul style="list-style-type: none"> -relancer les partenariats avec les deux centres croisière de référence -effectuer le marketing de la place portuaire -nouer un partenariat durable avec l'autorité portuaire du Maroc - faire une étude sur les produits à proposer aux croisiéristes -réhabiliter le quai du môle 3 - réhabiliter et aménager le hangar attendant au 	Moyens	Coûts	
		<ul style="list-style-type: none"> -budget pour la prise en charge des déplacements des membres du comité d'initiative pour les opérations de jumelage, marketing et benchmarking -budget pour la prise en charge de l'étude pour l'identification des produits -budget pour les investissements à faire sur le quai et le hangar 		

	<p>quai pour recevoir les passagers</p> <p>-garantir la disponibilité des pilotes et des remorqueurs 24h/24</p> <p>-mettre en place un dispositif de veille sécuritaire à chaque escale</p> <p>-agréer des prestataires pour l'évacuation des déchets et l'approvisionnement des navires</p> <p>-agréer des guides et entreprises de transport pour assurer les excursions</p>	<p>-le personnel pilote suffisant pour assurer les prestations 24h/24</p>		
--	--	---	--	--

Source nous-même

Figure 17 : Cadre logique du PSDC

6.4.2 Plans d'actions pour l'exécution des stratégies

Il faut rappeler que la validation et l'approbation du plan stratégique se fait au niveau du conseil d'administration qui donne son aval pour sa mise en œuvre. Le Directeur général est chargé de désigner les cadres supérieures de l'entreprise pour l'exécution de chaque stratégie identifié par le comité de pilotage.

Pour assurer la mise en œuvre des deux stratégies identifiées pour faire de Dakar une destination croisière incontournable, deux cadres supérieures doivent assurer le pilotage :

- le Directeur Commercial et de la Coopération internationale gérer l'axe stratégique 1 qui consiste à faire la promotion de la place Dakar comme destination croisière

- le Directeur des services techniques et de l'Aménagement pour gérer l'axe 2 qui consiste à assurer l'accueil des navires et des passagers.

Ces deux cadres sont chargés de donner les orientations et de désigner les agents qui doivent élaborer et mettre en œuvre les stratégies.

La mise en œuvre du plan stratégique implique une participation active et une synergie des différents acteurs du public et du privé. En effet les différents acteurs tels que l'état à travers de ses démembrements (ministères de l'intérieur, du tourisme, autorité portuaire) et le secteur privé sont appelés à mutualiser leurs ressources et à développer un partenariat fort.

Pour les besoins du pilotage les cadres supérieurs désignés peuvent faire appel à d'autres cadres supérieurs pour apporter une certaine expertise de leur domaine. C'est le cas par exemple du Directeur des opérations portuaires qui peut jouer un rôle très important dans le cadre de l'accueil des navires.

Pour le niveau opérationnel qui correspond à la mise en œuvre de certaines actions programmées dans le PSDC, les cadres désignés peuvent faire appel à l'expertise extérieure dans le cadre de contrats d'accompagnement ou de partenariat.

Les programmes d'exécution de chaque axe stratégique doivent être déterminés par les administrateurs désignés par le Directeur Général et présentés dans des plans d'actions.

Il faut souligner que pour des raisons d'efficacité, le Directeur général a fixé une durée d'un an pour la mise en œuvre des stratégies.

6.4.2.1 Plan d'action de l'axe stratégique 1

Le premier axe stratégique identifié par les différents acteurs est la promotion de la place DAKAR comme destination croisière incontournable. Nous avons vu que la réussite de cette stratégie passe par la mise en place d'un comité d'initiative et la proposition de produits en fonction des marchés.

Actions	Objectifs	Indicateurs	Acteurs	Délais
Relancer les partenariats avec les deux centres croisière de référence	Assurer un report de trafic de ces grands centres vers Dakar	Signature d'accord de partenariat entre le port de Dakar et les ports de Miami et Las Palmas	Comité de pilotage	12 mois
Effectuer le marketing de la place portuaire	Faire de Dakar un point incontournable des circuits croisières	Le comité de pilotage fourni un rapport de sa participation et ses activités aux salons et foires maritime organisés au niveau des grands centres croisières	DCCI, opérateurs de croisière	12 mois
Nouer un partenariat durable avec l'autorité portuaire du Maroc	Assurer un report de trafic à partir du Maroc	Signature d'un accord de partenariat avec l'autorité des ports du Maroc	Comité d'initiative	12 mois
Faire une étude sur les produits à proposer aux croisiéristes	Identifier une gamme de produits pouvant attirer un marché important	Le rapport d'études est validé par le comité de pilotage	Opérateurs touristiques, ministère du tourisme	6mois

Figure 18 : Plan d'action axe stratégique 1

6.4.2.2 Plan d'action de l'axe stratégique 2

Le deuxième axe stratégique identifié par les différents acteurs est l'amélioration de l'accueil des navires. La bonne réalisation de cette stratégie passe par l'aménagement d'un terminal dédié et la garantie de la qualité des services rendus aux navires.

Actions	Objectifs	Indicateurs	Acteurs	Délais
Réhabiliter le quai du môle 3	Rendre le quai en bon état de service et en conformité avec les besoins de l'exploitation	La disponibilité du linéaire quai destiné aux croisières est assurée à 100%	DSTA	12 mois
Réhabiliter et aménager le hangar attendant au quai pour recevoir les passagers	Rendre le hangar attendant au quai en bon état de service et en conformité avec les besoins de l'exploitation	La disponibilité entière du hangar en cas d'escalaire de navire croisière	DSTA	6mois
Garantir la disponibilité des pilotes et des remorqueurs 24h/24	Eliminer tout temps d'attente des navires croisières en rade extérieur	Le temps d'attente en rade extérieur des navires croisières est de 0h	PAD/DOP/DSTA	En permanence
Mettre en place un dispositif de veille sécuritaire à chaque escale	Assurer la sécurité et la sûreté des installations	Elaboration et mise en œuvre de plans de sécurité et	DOP/DSTA	En permanence

	dédiées au trafic croisière	sureté		
Agréer des prestataires pour l'évacuation des déchets et l'approvisionnement des navires	Assurer efficacement un service de qualité aux navires	Délivrance d'agr�ments aux prestataires extérieurs	Comité de pilotage	6 mois
Agréer des guides et entreprises de transport pour assurer les excursions	Avoir une satisfaction totale des croisiéristes sur le déroulement des excursions	Tous les acteurs participants au déroulement des excursions sont agr�s	Comité de pilotage	6 mois

Figure 19 : Plan d'action axe stratégique 2

6.5 Suivi et évaluation du plan stratégique

Le suivi sera assuré par les différentes équipes de mise en œuvre des projets et actions du PSDC. Le suivi doit porter sur les activités menés, les moyens et ressources déployés et l'atteinte des résultats spécifiques et globaux.

Le processus d'évaluation nécessite une analyse des indicateurs de rendement que sont la part de marché du trafic croisière du PAD, le taux d'accroissement du trafic croisière ainsi que la situation financière de cette activité auxquelles s'appliquent les stratégies.

Conclusion

La déclinaison de la vision par les autorités portuaires nous a permis de voir les ambitions de l'autorité portuaire en termes de développement du trafic croisière. Pour y arriver il a été identifié deux axes stratégiques pour garantir l'atteinte des objectifs pour la réalisation du PSDC.

Ces deux axes stratégiques qui sont relatifs au pilotage de l'activité et au soutien infrastructurel sont incontournables dans tout processus de développement d'activité touristique.

Mais il reste évident que la mise en œuvre de ces stratégies appelle des actions adéquates pour garantir leur efficacité et leur efficience.

Enfin le cadre logique et les plans d'actions proposés nous permettent aussi de confirmer la cohérence de notre analyse mais servent de tableau de bord pour le pilotage du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'approche planification stratégique est une démarche adaptée pour la réalisation d'une vision déclinée par les responsables d'une organisation. Mais il faut souligner que pour atteindre les résultats escomptés, il y a lieu de suivre une démarche logique et cohérente. Cette démarche passe d'abord par une maîtrise des concepts de planification et de stratégie avant de poser les bases de la planification stratégique.

Cette activité de planification stratégique qui était l'appanage des industries de production de biens a été bien adoptée par l'industrie portuaire dans le cadre de prestations de service. Une analyse comparative des différents éléments de cet outil avec les caractéristiques du milieu portuaire a permis de proposer une démarche cohérente et adaptée à ce secteur.

La planification stratégique portuaire est apparue comme un outil efficace pour avoir un avantage compétitif afin de faire gagner aux autorités portuaires ou à leurs clients qui les initient des parts de marché afin d'accroître leurs revenus. Mais pour que cet outil soit efficace, il est nécessaire que les managers portuaires respectent la démarche dans son élaboration tout en tenant compte des spécificités du marché ciblé.

Dans le cadre de notre étude, ce marché qui est la filière croisière est un marché florissant à l'échelle mondiale et ne cesse de se développer. Cette situation crée des ambitions au niveau des autorités portuaires qui adoptent la stratégie de diversification de leurs activités pour garantir leur développement en prospectant d'autres marchés. Mais ce marché spécifique comporte beaucoup d'exigences en termes d'infrastructures d'accueil de croisiéristes et de produits à offrir au marché.

Pour connaître la situation du PAD par rapport à ce trafic et voir si les fondamentaux suscités sont respectés, il a été opportun de faire une analyse stratégique basée sur le rapprochement des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Auparavant un état des lieux a fait apparaître un trafic timide caractérisé par une saisonnalité et un manque de politique de la part des autorités.

L'analyse approfondie de cette situation a permis de dégager une vision qui sera mise en œuvre dans le cadre d'un PSDC. Ce plan qui sera déroulé sur une dizaine d'années prévoit la réception de 50 000 croisiéristes d'ici l'horizon 2025. Cette prévision sur le trafic futur escompté est faite sur la base des tendances actuelles mais aussi sur les projections des principaux armateurs et opérateurs qui utilisent Dakar comme port d'escale.

Pour piloter l'élaboration de ce PSDC, la mise en place d'un comité de pilotage est un aspect déterminant. Ce comité composé des différents acteurs qui interviennent dans la réalisation de l'activité ont tous des intérêts convergents à l'amélioration de l'activité. Ce comité a pour mission de donner des orientations et proposer des stratégies pour permettre au PAD de réaliser ses objectifs de trafic croisière.

Ces stratégies développées sont axées sur la promotion de la place Dakar et l'accueil des navires et des passagers croisières.

La promotion, opération incontournable dans toute activité de développement touristique doit être pilotée par un comité d'initiative, modèle calqué sur les syndicats d'initiative à la seule différence que ce cadre est autonome et n'est pas sous la tutelle de l'état. Cette flexibilité conférée par son statut est salutaire pour lui permettre de nouer différentes formes d'accords au niveau national et international. Cette promotion doit aussi être accompagnée d'une offre de produits touristiques qui rendent la destination Dakar intéressante pour les croisiéristes.

Quant à l'accueil des navires et des passagers, il doit se faire dans les règles de l'art. Les croisiéristes doivent être reçus dans des conditions de sûreté, de sécurité et de confort sans faille. Cela passe par l'aménagement d'un quai plus ou moins dédié à ce trafic mais aussi d'un espace de réception des passagers remplissant toutes les commodités recommandées par les promoteurs d'activités croisière.

L'intérêt du développement du trafic croisière réside dans la diversité et l'importance des retombées économiques. Ces retombées sont aussi bien perceptibles aussi bien au niveau de l'autorité portuaire, des opérateurs, des armateurs, de l'état et de la ville à travers les différentes activités et prestations qui s'y déroulent.

Mais il ne faut pas occulter un fait réel. Même si la destination de ses retombées est bien identifiée, il se pose toujours le problème de leur estimation. L'estimation des retombées réelles d'un voyage croisière à différents niveaux peut être une donnée importante pour permettre aux différents acteurs de faire le choix des investissements pour cette activité. Donc il convient dans ce cadre de poursuivre la réflexion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : **Guide d'entretien**

Pour recueillir les données nécessaires à l'élaboration d'un plan stratégique de développement de l'activité croisière au PAD, ce guide d'entretien directif a été élaboré. Nous sollicitons votre collaboration pour la réussite de ce projet.

L'interviewer :

Nom et Prénoms : í

Structure : í .

Poste occupé : í .

L'interviewer

Nom et Prénoms : í

Structure : í .

Poste occupé : í .

1- Comment se porte le tourisme de croisière au Sénégal ?.....
.....
.....
.....

2- Qui sont les différents intervenants de ce marché ?.....
.....
.....
.....

3- Quelles sont les tendances du marché de croisière ?.....
í
í
í í

- 4- Quelles sont les contraintes de ce marché ?.....
í ..
í ..
í ..
- 5- Quelles sont les perspectives du trafic croisière au niveau local ?.....
í ..
í ..
í ..
- 6- Avez-vous élaboré une politique pour augmenter votre trafic ou votre part de marché ?.....
í ..
í ..
í ..
- 7- Qui sont les différentes compagnies de croisière que vous avez accueillies ?.....
í ..
í ..
í ..
- 8- Quel est le nombre de passager accueilli annuellement par votre structure ?.....
í ..
í ..
í ..
- 9- Avez-vous mesuré le niveau de satisfaction des armateurs de croisière ?.....
í ..
í ..
í ..
- 10- Avez-vous mesuré le niveau de satisfaction des croisiéristes ?.....
í ..
í ..
í ..
- 11- Enumérer les plaintes soulevées par les armateurs et les croisiéristes í í ...
í ..
í ..
í ..
- 12- Comment vous comptez prendre en charge ces plaintes ?.....

í ..
í
í ..

13-Comment appréhendez-vous la prise en charge du trafic croisière par les autorités du PAD ?.....

í
í
í .

14-Quels sont selon vous les politiques développées par l'autorité portuaire en matière de trafic croisière ?.....

í
í
í .

15-Jugez-vous opportun l'élaboration d'un plan stratégique pour le développement du trafic croisière ?.....

í ..
í ..
í ..

16- Quels seraient selon vous les différents acteurs pour l'élaboration de ce plan ?

í
í
í í

17-Quels sont à votre avis les stratégies à mettre e ò uvre pour développer le trafic croisière au PAD ?.....

í
í
í .

Annexe 2 : Photo du môle 3 (terminal actuel et aménagement futur)



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. ANSOFF Igor (1965), Corporate Strategy, Penguin Books Ltd, 288 pages.
2. BIDAULT Francis, le champ stratégique de l'entreprise (1988), Economica, Paris, 365 pages
3. CASLEY Dennis J (1988), Collecte, analyse et emploi des données de suivi et d'évaluation, The Johns Hopkins University Press, USA, 193pages.
4. DERRAY Alain, LUSSEULT Alain (2001), L'analyse stratégique, Ellipses, Paris, 93 pages
5. FAYOL Henry (1999), Administration industrielle et générale, Dunod, Paris, 176 pages
6. GERVAIS Michel (1995), Stratégie de l'entreprise, Economica, Paris, 457 pages.
7. HELFER Jean Pierre ; KALIKA Michel ; ORSONI Jacques (2006), Management : Stratégie et Organisation, 6^{ième} édition, Vuibert, Paris, 482 pages.
8. JAUNCH L.R, GLUECK W.F, Business Policy and Stratégic Management, 5^{ième} édition, McGraw-Hill Book Company, 1988, 307 pages.
9. LOIS P., J. WANG, A. WALL, T. RUXTON (2004), Formal safety assessment of cruise ships, Tourism management, vol. 25, p 93 -109
10. MINTZBERG Henri, QUINN James Brian, GHOSHAL Sumantra (1999), The Strategy Process, 2^{ième} édition, Person Education Limited, England, 1036 pages.
11. PORTER Michaël (1998), Choix stratégique et concurrence, Paris, 477pages.
12. QUINN James Brian, MINTZBERG Henri (1991), The Strategy process: concepts, contexts, cases, 2^{ième} edition, Prentice Hall, 1083 pages
13. STRATEGOR (2005), Politique générale de l'entreprise, 4^{ième} édition, Dunod, Paris, 877 pages
14. TERRY Georges, FRANKLIN Stephen (1985), les principes du management, Economica, Paris, 185 pages
15. THIETART Raymond-Alain, XUEREB Jean-Marc (2009), STRATEGIES: Concepts, Méthodes, Mise en ò uvre, 2^{ième} édition, DUNOD, Paris, 343 pages

Reuves et notes

16. Business Research & Economic Advisors (2014), The global Economic Contribution of cruise Tourism, CLIA, 5 - 27
17. Cellule Qualité Hygiène Sécurité Environnement du Port Autonome de Dakar (2014), Manuel QSE, PAD, 1 -11.
18. CHARPENTIER Thierry & al (2000), Note de synthèse n°27 : Défis portuaires enjeux touristiques, ISEMAR, 1 ó 6
19. DEHOORNE Olivier, PETIT-CHARLES Nathalie, THENG Sopheap (2011), Le tourisme de croisière dans le monde : permanences et recompositions, Etudes caribéennes

20. HOFFMAN Jan & al (2012), Etudes sur les transports maritimes 2012, CNUCED, 1 - 24
21. Groupe intergouvernemental d'experts portuaires (1993), la planification stratégique pour les autorités portuaires, CNUCED, 1-92
22. Institut supérieure de développement local/ cabinet ATTRACT (2013), Plan stratégique de développement durable du tourisme 2014 ó 2018, Ministère du tourisme et des transports aériens du Sénégal/JICA, 1 ó 73
23. MICHEAL Uguen (2000), Note de synthèse n°26 : Développer l'accueil des croisières dans les ports européens, ISEMAR, 1 ó 8
24. NARUSE et al (2007), Forecasts of the world Container Throughput - Cruise terminal planning, IAPH, 20-36
25. OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) (2003), l'activité croisière dans le monde, Madrid
26. République du Sénégal (2014), Plan Sénégal Emergent, état du Sénégal, 1 - 60
27. WARD Douglas (2001), Complete guide to cruising and cruise ships, Berlitz Publishing, Londres.

Webographie

28. Wikipédia (2014), Port, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Port>
29. Wikipédia (2014), le navire de croisière, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Navire>
30. Abcroisière(2014), Connaitre son navire : les bateaux et les cabines <http://www.abcroisiere.com/fr>
31. Etudes caribéennes (2011), Le tourisme de croisière dans le monde : permanences et recompositions <http://etudescaribeennes.revues.org/5629>
32. Croisière et voyage (2014), la CLIA s'attend à une légère croissance du marché de la croisière en 2014 <http://www.meretmarine.com/fr>