



Série sur la gestion portuaire

Études de cas du réseau francophone sur la période 2021-2024

Volume 12



Nations
Unies



Série sur la gestion portuaire

Études de cas du réseau francophone sur la période 2021-2024

Volume 12



**Nations
Unies**
Genève, 2024

© 2024, Nations Unies

Ce document est disponible en libre accès dans le cadre de la licence Creative Commons, créée pour les organisations intergouvernementales et disponible à <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>.

Les observations, interprétations et conclusions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation des Nations Unies, de ses fonctionnaires ou des États Membres.

Les appellations employées et l'information qui figurent sur les cartes dans la présente publication n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une entreprise ou d'un procédé breveté n'implique aucune approbation ni critique de la part de l'Organisation des Nations Unies.

La photocopie et la reproduction d'extraits sont autorisées sous réserve de l'inclusion des références appropriées.

La présente publication n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

Publication des Nations Unies publiée par la Conférence des Nations Unies
sur le commerce et le développement

UNCTAD/DTL/TLB/2024/2

eISBN: 978-92-1-003190-5



Remerciements

Les résumés des études de cas soumis par les participants de la formation composant cette publication ont été préparés par Dominique Chantrel, Liliane Flour, Jeanne Froissart, Johanna Bruehlmann, Maxime Ladrière et Rita Peignien de la CNUCED, le tout encadré par Mark Assaf, Chef de la Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade, sous la supervision de Jan Hoffman, Chef de la Branche sur le commerce et la logistique, et Shamika N. Sirimanne, Directrice de la Division des transports et de la logistique de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.



Note

Cette publication a été produite dans le cadre des activités du Programme de gestion portuaire TrainForTrade de la CNUCED. Elle a été financée par les ports membres du réseau francophone au Cameroun, en Côte d'Ivoire, à Djibouti, au Gabon, en Guinée, en Haïti, en Mauritanie, au Sénégal, au Togo, et en Tunisie. Ce projet a aussi reçu le soutien du port de Marseille-Fos et de Nantes Saint-Nazaire Port (France), tous deux partenaires du programme. Les données financières ont été converties en dollars américains (USD) à partir de la monnaie locale suivant le taux de change de juin 2024.

Dans la présente publication, les termes « pays » et « économie » désignent, selon le cas, des territoires ou des zones. Les appellations employées et la présentation des données n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une société et de ses activités ne doit pas être interprétée comme une marque de soutien de la part de la CNUCED à cette société ou à ses activités.

Le texte de la présente publication peut être cité ou reproduit, sous réserve qu'il soit fait mention de la source et qu'un exemplaire de la publication où sera reproduit l'extrait cité soit communiqué au Secrétariat de la CNUCED.

Le présent document n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

La Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade fait partie de la Branche sur le commerce et la logistique de la Division de la technologie et de la logistique de la CNUCED.

Contact :

Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
Palais des Nations
CH 1211 Genève10 – Suisse
Email : trainfortrade@un.org
Site web : tft.unctad.org/fr



Abréviations et acronymes

AFD	Agence française de développement
APEC	Centre de formation du Port d'Anvers-Bruges (Anvers Port Training Center)
APN	Autorité Portuaire Nationale d'Haïti
CNCT	Conseil National des Chargeurs du Togo
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
EDI	Échange de données informatisées (Electronic Data Interchange)
EVP	Équivalent Vingt Pieds
GPM	Gabon Port Management
IAPH	Association internationale des rades et des ports (International Association of Ports and Harbors)
ISPS	Code de sûreté pour les installations portuaires et les navires internationaux (International Ship and Port Facility Security Code)
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PAA	Port Autonome d'Abidjan, Côte d'Ivoire
PAC	Port Autonome de Conakry, Guinée
PAD Dakar	Port Autonome de Dakar, Sénégal
PAD Douala	Port Autonome de Douala, Cameroun
PAK	Port Autonome de Kribi, Cameroun
PAL	Port Autonome de Lomé, Togo
PAN	Port Autonome de Nouadhibou, Mauritanie
PANPA	Port Autonome de Nouakchott dit Port de l'Amitié, Mauritanie
PGP	Programme de gestion portuaire TrainForTrade
PPS	Indicateurs de performance portuaire (<i>Port Performance Scorecard</i>)
RTG	Grue à portique sur pneu (Rubber Tyred Gantry Crane)
QHSE	Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement
SMQ	Système de Management de la Qualité
WPSP	Programme de durabilité des ports du monde (World Ports Sustainability Program)



Table des matières

Chapitre I

Introduction..... 1

Les ports, une priorité de l'ONU Commerce et Développement (CNUCED)	2
Le Programme de gestion portuaire TrainForTrade	3
Un réseau actif sur trois continents	4
La série Gestion portuaire.....	5

Chapitre II

Les membres du réseau portuaire francophone 7

Port Autonome de Douala, terminal à conteneurs	9
Port Autonome de Kribi	11
Port Autonome d'Abidjan	13
Société de gestion du terminal à conteneurs de Doraleh	15
Port de Marseille-Fos	17
Nantes Saint-Nazaire Port	19
Office des Ports et Rades du Gabon	21
Port Autonome de Conakry	23
Autorité Portuaire Nationale d'Haïti	25
Port Autonome de Nouakchott, dit Port de l'Amitié.....	29
Port Autonome de Nouadhibou.....	30
Port Autonome de Ndiago	31
Port Autonome de Dakar	33
Port Autonome de Lomé	35
Office de la marine marchande et des ports de Tunisie.....	37



Chapitre III

Études de cas sur la gestion portuaire 39

Les créances : un enjeu stratégique pour le port de Douala.....	40
Un système de formation innovant au PAK	44
Optimiser le suivi des concessions au PAA	48
Digitalisation de la gestion des flux de camions au PAA	52
Gestion domaniale à l'OPRAG	56
Normes de qualité dans le port d'Owendo	61
Exportation de la bauxite et l'alumine au PAC	65
Mise en place d'une Communauté Portuaire au PAC	70
Amélioration du service de sûreté au port de Port-au-Prince	73
Digitalisation du passage des marchandises au Port International du Cap-Haïtien.....	77
Mise en place du tri des déchets au PAL.....	81
Optimisation du stationnement de camions sur le corridor Lomé-Ouagadougou.....	86

Chapitre IV

Des réformes au service des Objectifs de Développement Durable 91

Des ODD plus présents que d'autres	92
Le rôle proactif de la CNUCED dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable	96
<i>Port Endeavor</i> : un jeu de rôle pour penser autrement.....	99

Chapitre V

Des compétences mobilisées au quotidien 101

Évaluation de l'impact du Programme de gestion portuaire	102
--	-----

Chapitre VI

Conclusion..... 107



Liste des figures

Figure I. 1	Les pays membres du réseau francophone du Programme de gestion portuaire TrainForTrade (2019-2024).....	4
Figure II. 1	Terminal vrac divers de Conakry, PAC.....	23
Figure II. 2	Vue aérienne du Port international du Cap.....	27
Figure II. 3	Participants après la remise des certificats au coaching tenu à Nouakchott en 2024 © TrainForTrade.....	32
Figure II. 4	Port de Zarzis.....	38
Figure II. 5	Village touristique du Port de la Goulette	38
Figure III. 1	État des impayés par exercice et par catégorie en USD (01/01/2020-31/08/2023).....	41
Figure III. 2	Évolution des impayés par progiciel utilisé et par catégorie, en USD (01/01/1999-31/08/2023).....	42
Figure III. 3	Coût moyen unitaire de formation et effectif du personnel en hausse.....	45
Figure III. 4	Analyse SWOT des concessions du port	49
Figure III. 5	Organigramme de la direction de gestion des concessions	50
Figure III. 6	Motifs de stationnements en zone portuaire.....	53
Figure III. 7	Opérateur faisant des opérations de sous-locations non autorisées par l'OPRAG	57
Figure III. 8	Part des clients non potables (douteux et/ou irrécouvrables) dans le chiffre d'affaires domanial de la circonscription portuaire de Port-Gentil en 2020.....	58
Figure III. 9	Déchets métalliques sur le domaine portuaire	58
Figure III. 10	Les déterminants de la performance portuaire	62
Figure III. 11	Terminaux dédiés à la bauxite et à l'alumine au port de Conakry	67
Figure III. 12	Tableau sur l'impact du passage des produits miniers sur les Charges du PAC	67
Figure III. 13	Poste de contrôle de véhicules avec des barres inactifs dans l'air	74
Figure III. 14	Le Port International du Cap-Haïtien.....	77
Figure III. 15	Répartition du personnel au port de Cap-Haïtien	78
Figure III. 16	Dépotoir sauvage près du site situé derrière l'enceinte du PAL.....	83
Figure III. 17	Causes de la prolifération des dépotoirs sauvages.....	84
Figure III. 18	La nationale N1 traversant le Togo et ses parkings (existants et futurs).....	87



Série sur la gestion portuaire

Volume 12

Figure IV. 1	Classement des ODD selon leurs occurrences dans les plans de réforme	93
Figure V. 1	Chronologie des 11 dernières promotions du Programme de gestion portuaire ayant reçu l'invitation à l'enquête	102
Figure V. 2	Individus inscrits aux 11 promotions ayant reçu l'invitation à l'enquête, par pays et sexe.....	102
Figure V. 3	Participants ayant répondu à l'enquête, par pays et sexe.....	103
Figure V. 4	Fréquence d'utilisation des connaissances et des compétences acquises lors de la formation PGP	103
Figure V. 5	Reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques des compétences acquises par les participants	104
Figure V. 6	Exemples concrets et leur fréquence dans les réponses	105
Figure V. 7	Exemples concrets et leur fréquence dans les réponses, par sexe	105
Figure V. 8	Causes de l'amélioration des situations professionnelles (compétences acquises lors de la formation ou politique intérieure du service).....	106
Figure V. 9	Recommandations mises en œuvre	106
Figure VI. 1	Les mots clés TrainForTrade	108





Chapitre I

Introduction

La série sur la gestion portuaire de l'ONU Commerce et Développement est publiée périodiquement en anglais, français et espagnol. Son 12e volume présente les ports membres du réseau francophone du Programme de gestion portuaire TrainForTrade et les plans de réforme les plus remarquables développés au sein du réseau au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, en Guinée, en Haïti et au Togo.

Les ports, une priorité de l'ONU Commerce et Développement (CNUCED)

L'ONU Commerce et Développement (CNUCED) contribue aux efforts des pays en développement pour s'intégrer davantage dans l'économie mondiale et y occuper une place représentant véritablement leur dynamisme, leur savoir-faire, leurs ressources et leur potentiel. Dans le domaine du commerce, l'accent est mis sur la facilitation des échanges et la réduction des obstacles, tels que les barrières non-tarifaires. La CNUCED assiste donc les pays en développement à mettre en œuvre de vastes réformes institutionnelles et réglementaires.

Dans ce contexte, la CNUCED consacre une attention particulière aux ports, qui demeurent les principaux vecteurs du commerce international et des nœuds logistiques capitaux. N'oublions pas qu'à l'échelle mondiale, près de 80 % des marchandises transitent par les ports. Un chiffre qui dépasse 90 % pour de nombreux pays en développement.

Mme Rebeca Grynspan, Secrétaire générale de la CNUCED, rappelle que « nos moyens de subsistance dépendent de chaînes d'approvisionnement résilientes et fonctionnelles ». Les ports s'apparentent à de véritables leviers, dont les politiques influencent le destin de tout un pays. Les décisions qui y sont prises ont des conséquences directes sur la croissance et l'activité économique, mais aussi sur la protection de l'environnement et des thématiques sociales, comme le bien-être au travail et l'égalité des sexes.

Les ports ont donc un rôle central à jouer dans la mise en place de l'Agenda 2030. Pour les soutenir, la CNUCED produit des statistiques et des études utiles à la prise de décisions. Elle organise également des activités d'assistance technique, parmi lesquelles le Programme de gestion portuaire TrainForTrade.



*Mme Rebeca Grynspan
Secrétaire générale de la CNUCED*



Le Programme de gestion portuaire TrainForTrade

Ce programme réunit des professionnels portuaires d'entités publiques et privées du monde entier dans le but de former la prochaine génération de dirigeants, d'échanger connaissances et expériences, de créer des synergies, de favoriser la coopération et, à terme, d'intégrer toujours davantage les pays en développement dans le commerce international.

Le cœur de ce programme est un cours de 240 heures diffusé dans tous les ports adhérents par des instructeurs locaux, eux-mêmes formés par l'équipe TrainForTrade. Dispensé sur une période variant de dix-huit à vingt-quatre mois, le cours est composé de huit modules qui couvrent tous les aspects de la gestion d'un port, et ses plus récents développements tels que la numérisation, le travail à distance, l'égalité des genres ou les Objectifs de développement durable. À la fin de chaque module, les participants valident leurs acquis par un test en ligne, géré et hébergé à Genève par l'équipe TrainForTrade.

Le mémoire est le point d'ordre de la formation. Chaque participant est invité, dès le lancement de sa promotion, à être attentif aux réalités de son port. Il lui faut identifier un problème et créer un plan de réformes pour résoudre ce problème. Ce processus implique généralement de faire l'état de la question à partir de la littérature, de se tourner vers des personnes-ressources, d'utiliser des données et statistiques, de comparer méthodiquement, et d'enquêter sur le terrain. Cet exercice favorise donc les échanges au sein du port. Il brise souvent les barrières invisibles de l'habitude et des divisions, créant de nouvelles dynamiques

humaines. Il permet au participant de se mettre dans la peau d'un responsable.

Composé d'une quarantaine de pages, le mémoire est fondamentalement pratique et concret. Il s'agit pour le participant de produire un rapport qui pourra être transmis aux plus hautes autorités de son port et les convaincra d'adopter les réformes suggérées. Cet exercice requiert des capacités de recherche, d'analyse, de communication et de la créativité. L'ensemble du processus, de la conception à la défense en passant par la rédaction, est accompagné par un « maître de mémoire », c'est-à-dire une personne référente ayant le temps et les connaissances pour guider le participant.

Pour être validé, le mémoire doit être présenté par son auteur devant un jury d'experts portuaires. Pour garantir l'impartialité, ces derniers n'appartiennent pas au port d'attache du participant, mais aux ports membres du réseau TrainForTrade. Il est impossible de valider le cours de gestion moderne des ports sans soumettre de mémoire. Ce dernier compte d'ailleurs pour la moitié de la note finale du participant, l'autre moitié étant basée sur les tests en ligne concluant les modules.

Les mémoires du Programme de gestion portuaire TrainForTrade ont fait leurs preuves depuis des années. Nombre de propositions de réformes ont été mises en œuvre à travers le monde (cf. chapitre V). Par ailleurs, les recherches effectuées au sein d'un port sont souvent duplicables.

En effet, beaucoup de pays en développement rencontrent des problématiques similaires. Cette réalité s'accroît lorsque les pays appartiennent à la même zone géographique, ainsi l'Afrique de l'Ouest pour prendre l'exemple du réseau francophone TrainForTrade. Ces proximités entre ports sont d'ailleurs l'origine de la série *Gestion portuaire*, qui reprend les meilleures propositions de ces dernières années. Toutefois, tous les mémoires demeurent accessibles via une base de données numérique.



Le mémoire requiert des capacités de recherche, d'analyse, de communication et de la créativité. Il sert à résoudre des problèmes concrets, à penser le futur.



Cette immense bibliothèque constitue une source de savoirs partagés à la disposition de tous.

Le Programme de gestion portuaire TrainForTrade ne se limite pas au cours de « gestion moderne des ports ». Il pousse également au développement de statistiques portuaires, utiles lors de la définition de stratégies. Depuis 2012, l'équipe TrainForTrade collecte des « Indicateurs de performance portuaire » auprès de ses membres. Les données réunies recouvrent des thématiques suivantes : gouvernance, ressources humaines, finances, résilience, opérations liées aux marchandises et durabilité environnementale. Ces statistiques sont accessibles aux membres sur une plateforme dédiée en ligne.

Un réseau actif sur trois continents

Les ports d'une trentaine de pays participent actuellement au Programme de gestion portuaire TrainForTrade.

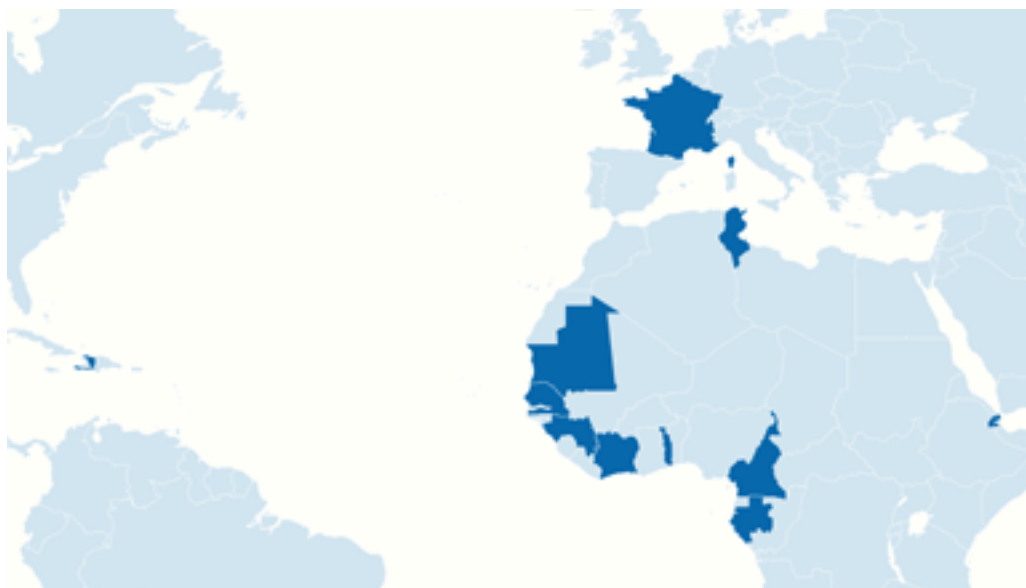
De l'Argentine aux Philippines en passant par Panama, l'Irlande et les Maldives, les communautés représentées sont très diverses. TrainForTrade propose aux ports qui rejoignent son programme d'adhérer à l'un de ses trois réseaux : anglophone, francophone ou hispanophone. La langue du réseau est utilisée entre ses membres pour échanger, mais aussi pour diffuser le cours lui-même. Dans certains pays, il faut donc s'assurer que les cadres portuaires locaux qui suivront la formation maîtrisent assez bien la langue pour suivre les modules et rédiger le mémoire.

Depuis janvier 2024, le réseau francophone compte dix pays membres : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Gabon, la Guinée, Haïti, la Mauritanie, le Sénégal, le Togo, la Tunisie. La France, avec les ports de Marseille-Fos et de Nantes Saint-Nazaire, est partenaire du programme, c'est-à-dire que le cours n'y est pas diffusé auprès de cadres locaux, mais que ces deux ports accueillent des séminaires et participent à diverses activités.



Figure I. 1

Les pays membres du réseau francophone du Programme de gestion portuaire TrainForTrade (2019-2024)



Source : TrainForTrade



Si les réseaux sont indépendants les uns des autres, certains événements permettent de les réunir. Ainsi, tous les deux ou trois ans, les membres des trois réseaux se participent-ils à la semaine portuaire de partage et de coopération sud-sud. La dernière a eu lieu en mai 2022 à Las Palmas de Grand Canarie en Espagne. Au total, 93 représentants de 41 institutions de 23 pays du Programme de gestion portuaire TrainForTrade étaient présents. En octobre 2023, les représentants des trois réseaux se sont réunis à Valence en Espagne à l'occasion de la *Port Management Scorecard Conference*. En mai 2024, des représentants des trois réseaux se sont réunis à La Barbade à l'occasion du Forum mondial sur les chaînes d'approvisionnement. Cet événement, ponctué par une session du jeu *Port Endeavor*, a notamment permis de créer de nouvelles synergies et d'approfondir la connaissance des ODD.



La coopération Sud-Sud et l'appropriation sont au cœur du Programme TrainForTrade.

Les membres du réseau s'invitent les uns les autres pour faire découvrir leurs infrastructures et modes de fonctionnement. Ces visites, souvent organisées dans le cadre de promotions, dépassent parfois les limites linguistiques des réseaux. Ainsi la dernière promotion du Togo est-elle allée aux ports port de Tema et Takoradi au Ghana. Les participants de la 14^e promotion de Douala ont, quant à eux, découvert le port d'Abidjan en Côte d'Ivoire avec l'idée de nourrir leur mémoire de cette comparaison. Enfin, certains instructeurs du réseau francophone participent à des diffusions dans le réseau anglophone. Des Camerounais ont donné des modules au Nigeria en 2023. Les instructeurs du réseau francophone sont aussi membres de jury d'autres ports.

La série Gestion portuaire

Publiée en anglais, français et espagnol, la série *Gestion portuaire* offre aux lecteurs un condensé des meilleures propositions réformes formulées par les participants du Programme de gestion portuaire TrainForTrade. Ce 12^e volume couvre les mémoires soutenus entre 2021 et 2024 au sein du réseau francophone. Ancrées dans les contextes camerounais, ivoiriens, gabonais, guinéens, haïtiens et togolais, les analyses retenues (Chapitre III) ont toutefois une portée plus large, car les problèmes rencontrés ne sont pas exceptionnels, mais communs à beaucoup de pays.

Le réseau francophone TrainForTrade ne perd pas son cap : la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) définis collectivement par la communauté internationale en 2015. Pour garder une vision d'ensemble de ces objectifs et équilibrer des politiques parfois trop axées sur une dimension au détriment des autres, le Chapitre IV offre une vision synthétique des propositions de réformes et des ODD associés. Cela permet aux décideurs de se faire rapidement une idée des mesures qu'ils peuvent prendre pour contribuer à l'Agenda 2030. Ce tableau met également en lumière certaines lacunes, ou à tout le moins des tendances dans nos manières d'identifier des problèmes et de les aborder. Un biais que le jeu de rôle *Port Endeavor* cherche justement à corriger en invitant les participants à penser différemment, à adopter d'autres points de vue.



La série Gestion portuaire est une réserve d'idées pour atteindre les Objectifs de développement durable.



Série sur la gestion portuaire

Volume 12

Dans une démarche réflexive, TrainForTrade mène aussi l'enquête et évalue l'impact de sa formation (chapitre V). Cette dernière promeut-elle l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ? Les recommandations des participants sont-elles mises en œuvre ? Les alumni du programme témoignent de sa plus-value et de ses effets sur leur carrière. Autant de points essentiels pour permettre au réseau de perfectionner son approche et de s'améliorer.

Ce volume commence par un tour d'horizon du réseau francophone (chapitre II). Actif sur trois continents, le réseau compte une douzaine de membres.

Ensemble, ils représentent près de 280 millions de tonnes de marchandises et un peu plus de 8 millions d'EVP par an, c'est-à-dire plus de 2,5 % du commerce maritime mondial et un peu moins de 1 % du trafic de conteneurs. Dans ce chapitre, descriptions des infrastructures, visions des directeurs généraux, cartes et illustrations permettent aux membres d'entrevoir de nouveaux partenariats. Entre 2019 et 2024, plusieurs ports ont rejoint le réseau, parfois après l'avoir quitté quelques années. Il s'agit donc également d'apprendre à mieux se connaître. Ces retours témoignent à eux seuls des atouts du Programme de gestion portuaire TrainForTrade.





Chapitre II

Les membres du réseau portuaire francophone

Le réseau est la grande force du Programme de gestion portuaire TrainForTrade. Ses membres ont chacun un savoir-faire et des compétences uniques, ancrés dans des réalités géographiques, économiques et socio-culturelles. Dans cette « grande famille », comme les participants aiment l'appeler, chacun à quelque chose à apporter, des expériences à partager. Avec près de 280 millions de tonnes de marchandises et plus de 8 millions d'EVP, les ports du réseau francophone représentent une part considérable du commerce maritime mondial. Ce groupe ne cesse de se renforcer et attire continuellement de nouveaux membres.





Au commencement était la promesse électorale, formulée par Son Excellence Paul Biya, alors Président-candidat.

Le 6 octobre 2011 à Douala. Et la promesse a pris corps. Elle est cette grande réalisation qui offre aujourd'hui de grandes opportunités. Le Port de Douala-Bonabéri est en pleine transformation. Les projets structurants en ont fait, en quelques années seulement, une entreprise à fort potentiel.

Le processus engagé en 2016 a été un vrai parcours du combattant. Contre vents et marées, de vastes chantiers de normalisation, de rénovation, de modernisation et de développement des infrastructures et superstructures sont exécutés.

Le PAD a rétabli l'orthodoxie des rôles là où elle balbutiait. Il a récupéré la gestion de nombreuses activités jadis mises en concession, dont les résultats étaient mitigés. Le terminal à conteneurs, repris en main par les Camerounais, contribue enfin à l'économie nationale. Longtemps délaissée, cette plateforme se métamorphose grâce à l'acquisition de nouveaux équipements et à l'application de normes internationales.

L'achat de dragues a permis, quant à lui, de fermer le tonneau des danaïdes que constituait le dragage. L'autonomisation a permis de réduire les coûts de moitié et l'État a rétabli sa souveraineté sur le principal point d'accès de notre pays.

La sécurisation a changé en profondeur la physionomie du PAD. L'espace portuaire, les plans d'eau et le chenal sont aujourd'hui surveillés et protégés, ce qui génère d'importantes recettes. Le Port de Douala-Bonabéri compte aujourd'hui parmi les plus sûrs de la côte ouest africaine.

En 2019, le PAD a obtenu par décret les actifs et le patrimoine de l'ex-Office National des Ports du Cameroun localisés à Douala-Bonabéri. La récupération de ces biens mobiliers et immobiliers ne s'est pas faite sans résistance. Aujourd'hui, le PAD s'emploie à les valoriser.

S'il veut devenir cette référence incontournable dans le Golfe de Guinée, le PAD doit continuer à développer ses infrastructures, tout en optimisant les opérations, réduisant les coûts et raccourcissant les délais. La priorité sera également d'assurer une grande fiabilité, de respecter les normes de qualité, de sûreté, de sécurité, de viabilité financière, de préservation de ressources et de protection de l'environnement.

M. Cyrus Ngo'o,
Directeur général du Port Autonome de Douala

© PAD





© Port Autonome de Douala

➤ Port Autonome de Douala, terminal à conteneurs

Le Port Autonome de Douala (PAD) est un port d'estuaire relié à la mer par un chenal de 50 km. Il compte une vingtaine de quais s'étirant sur 5 km et exploite 600 ha, répartis en 11 terminaux (conteneurs, parc à bois, mixte fruitier, véhicules, pêche et divers). Le PAD possède également deux zones d'activités portuaires, plus de 68 000 m² de magasins sous douane et plus de 90 000 m² de magasins hors douane. Jouissant d'une position stratégique dans le Golfe de Guinée, le port dessert plusieurs pays limitrophes tels que le Tchad, le Congo et la Centrafrique.

Depuis 2002 et l'adhésion du PAD au Programme de gestion portuaire TrainForTrade, 392 de ses cadres ont complété la formation. Un certain nombre de certifiés des premières promotions occupent aujourd'hui des postes à responsabilités au port et assurent la diffusion des modules pour les nouvelles promotions.





Le Port Autonome de Kribi a démarré son exploitation le 2 mars 2018. Dès mai de la même année, nous avons inscrit nos personnels au Programme TrainForTrade, une formation stratégique et opérationnelle essentielle pour renforcer les compétences de notre équipe. Depuis 2019, 16 employés sur plus de 700 ont suivi ce programme à Douala, obtenant leur certification. Pour permettre à davantage d'employés d'acquérir des connaissances approfondies en gestion portuaire, nous souhaitons lancer le premier programme à Kribi avant la fin de l'année 2024. Cette année, quatre de nos employés qualifiés ont suivi une formation de formateurs au Port de Nantes Saint-Nazaire en France et participé à un benchmarking dans d'autres ports francophones pour une meilleure compréhension de la mise en œuvre du programme. Nos cadres, désormais formateurs, partagent leur expertise avec d'autres ports du réseau, contribuant ainsi à un échange de bonnes pratiques cruciales pour notre compétitivité. Notre trafic est en constante augmentation : en 2023, nous avons accueilli 500 escales de navires, traité 9,5 millions de tonnes de marchandises et manipulé 300 000 EVP. Ces chiffres illustrent notre croissance continue et notre rôle central dans le commerce régional. La complémentarité avec notre port frère de Douala est un atout majeur. Ensemble, nous développons des projets mutuellement bénéfiques, notamment la mise en place d'une ligne de feederling entre Kribi et Douala.

Notre engagement envers les Objectifs de développement durable est au cœur de notre stratégie. En particulier, l'ODD 9, qui vise à bâtir des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation, est un pilier de notre développement. Le PAK est fier d'être l'une des rares entreprises camerounaises à avoir achevé une transition numérique complète. Cette digitalisation nous permet de simplifier et sécuriser nos procédures, augmentant ainsi notre efficacité et notre compétitivité sur le marché global. En 2024, la finalisation de la deuxième phase de construction du port, avec un quai additionnel de 700 mètres et un terre-plein de 30 hectares, renforcera notre capacité d'accueil et notre compétitivité. La Zone industrielle intégrée au Port de Kribi (ZIIPK), projet de zone franche prévu pour créer 50 000 emplois directs, offre des perspectives attrayantes pour les investisseurs, avec des incitations fiscales et un cadre propice au développement industriel, stimulant ainsi notre économie nationale et même régionale.

Le Port Autonome de Kribi est en pleine transformation. Grâce à nos initiatives et à notre engagement continu envers les ODD, nous regardons l'avenir avec optimisme, prêts à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent.

**M. Patrice Melom,
Directeur général du Port Autonome de Kribi**

© PAK





Vue aérienne du port de Kribi (2024)
© Port Autonome de Kribi

Port Autonome de Kribi

Avec son tirant d'eau de 16 mètres, le Port Autonome de Kribi (PAK) permet aux grands navires d'accoster au Cameroun. Son terminal à conteneurs ne cesse de gagner en efficacité. Les travaux progressent vite : en moins de cinq ans, la longueur des quais a doublé. Les espaces de stockage, quant à eux, ne cessent de croître, comme le montre la vue aérienne ci-dessus. Dans les environs, tout un bassin industriel se constitue, créateur d'emplois. Un grand domaine foncier est dédié à l'installation d'entreprises. Trois plateformes offshore se trouvent également sur le territoire du PAK. On y extrait du pétrole et du gaz, exporté sous la forme de GNL.





C'est avec un grand intérêt que le Port Autonome d'Abidjan a rejoint depuis 2014 le Programme de gestion portuaire TrainForTrade de la CNUCED. À ce jour, notre port poursuit les Objectifs de développement durable adoptés en 2015 par les Nations Unies.

Depuis la mise en œuvre de ce programme, nous suivons avec satisfaction la formation des participants aux différentes promotions qui se sont succédé. Nous saluons en particulier la performance des femmes qui se démarquent.

En effet, ce programme permet à nos collaboratrices et collaborateurs, qui sont issus de formations initiales diverses, une meilleure compréhension de l'environnement portuaire et maritime. La connaissance de ce secteur essentiel de l'économie nationale dans un cadre de mondialisation des échanges permet de renforcer leurs compétences. Le Programme TrainForTrade propose également à certains cadres certifiés de valoriser leurs acquis en devenant instructeurs.

Quant aux mémoires de fin de formation, ils constituent des pistes de solutions qui nous sont souvent utiles en raison des problématiques abordées et aussi pour l'amélioration du fonctionnement de nos structures.

Au niveau national, lesdits mémoires conservés dans la bibliothèque du Port Autonome d'Abidjan constituent une collection de référence pour les enseignants et les étudiants qui les consultent.

Nous saluons d'ailleurs la coopération entre les ports membres pour le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

Le Port Autonome d'Abidjan, appréciant à juste titre les apports de cette formation, s'inscrit dans la continuité du Programme TrainForTrade. Nous adressons nos vives félicitations aux initiateurs et aux animateurs, tant locaux qu'internationaux, pour le travail abattu au quotidien en vue d'apporter une valeur ajoutée à nos ports.

**M. Hien Yacouba Sié,
Directeur général du Port Autonome d'Abidjan**

© PAA





Terminaux du port d'Abidjan avec le canal de Vridi en arrière-plan
© Port Autonome d'Abidjan

➤ Port Autonome d'Abidjan

Le Port Autonome d'Abidjan (PAA) se situe sur une lagune reliée au golfe de Guinée par le canal de Vridi. Depuis une douzaine d'années, d'importants investissements y ont été réalisés dans les infrastructures : modernisation du port de pêche, création de terrain par remblaiement de la baie, approfondissement et élargissement du canal de Vridi, construction d'un terminal roulier, d'un terminal céréalier et d'un second terminal à conteneurs. Ces investissements majeurs ont dopé les activités du PAA, permettant notamment à des navires ayant un tirant d'eau de 15,5 mètres d'accéder à la baie. L'exceptionnelle concentration d'entreprises du bassin portuaire en font le poumon économique du pays.





Terminal à conteneurs du port de Doraleh
© Société de Gestion du terminal à conteneurs de Doraleh

Société de gestion du terminal à conteneurs de Doraleh

La Société de gestion du terminal à conteneurs de Doraleh (SGTD) est l'opérateur du terminal à conteneurs national, situé à environ trois kilomètres à l'est de Djibouti, capitale de l'État du même nom. À l'entrée sud de la mer Rouge, le terminal de Doraleh constitue un hub régional stratégique grâce à son positionnement sur la deuxième voie maritime la plus fréquentée du monde. Cela en fait un lieu idéal pour le transbordement. Avec un tirant d'eau allant jusque 20 m, ses portiques de dernière génération et son kilomètre de quais, le terminal peut accueillir les porte-conteneurs de plus de 20 000 EVP. Le terminal dispose d'une connexion ferroviaire, permettant le transfert de conteneurs de la mer au rail. Deux fois par jour, des trains desservent l'Éthiopie, pays sans littoral le plus peuplé du globe.

La SGTD a rejoint le Programme de gestion portuaire en 2023. Dès mars de cette même année, treize cadres du terminal ont été formés pour diffuser les modules localement. La SGTD a également participé aux formations de formateurs à Marseille (2023) et à Nantes (2024). Seize cadres composent actuellement la 3^e promotion qui devrait s'achever en 2025.

Nombre d'EVP
800 000





Marseille-Fos est partenaire du Programme de gestion portuaire TrainForTrade de la CNUCED depuis ses débuts en 1996. Nous avons été pionniers dans cette aventure, et nous sommes fiers de continuer à prendre part à ce programme qui est maintenant actif dans une trentaine de pays en anglais, français et espagnol.



Dans le cadre de TrainForTrade, le port de Marseille-Fos a formé, grâce à la mobilisation de ses experts, près de 200 formateurs des pays membres du réseau francophone d'Afrique et des Caraïbes, parmi lesquels plus de 25 % de femmes. Nous avons également participé à la production du cours de gestion moderne des ports et contribué aux diffusions sur le terrain en Afrique, par l'envoi de nos experts.

Dernièrement, le port de Marseille-Fos a rejoint l'initiative sur les indicateurs de performance portuaire TrainForTrade de la CNUCED, qui contribue à la bonne gouvernance et à la transparence.

En 2023, le port a formé et partagé ses connaissances avec dix-neuf cadres portuaires du réseau francophone. Au niveau de Marseille-Fos, seize cadres du port de Marseille, un intervenant de CMA-CGM et un de l'AFD ont contribué à ces échanges.

Le jeu Port Endeavor a été un franc succès pour tous les participants du réseau et les cadres de Marseille.

Le port de Marseille-Fos a contribué au développement et à la diffusion du cours en ligne : Développer la résilience des ports face aux pandémies, suivi par plus de 900 personnes de 36 pays pour la version française.

**M. Hervé Martel,
Président du Directoire du Port de Marseille-Fos
© Port de Marseille-Fos**



Port de Fos, darse 2
© Port de Marseille-Fos

➤ Port de Marseille-Fos

Point de jonction entre l'Europe et la Méditerranée, le Port de Marseille-Fos s'étend sur 70 km de littoral et possède un domaine de plus de 10 000 hectares. Il constitue une plateforme d'échange de marchandises pleinement connectée, reliant mer, rails, fleuves, routes et pipelines.

Port pétrolier de rang mondial, le port de Marseille-Fos ambitionne de devenir un port multi-énergies bas carbone. Il prépare son avenir avec des projets liés à la transition énergétique : hydrogène, photovoltaïque, gaz naturel liquéfié, éolien offshore, bio-carburants, etc. Pour répondre à la demande des entreprises, le port développe de nouvelles filières et promeut des projets conciliant compétitivité et excellence environnementale. Pour assurer sa compétitivité, le port recourt davantage aux nouvelles technologies, notamment pour mieux intégrer les différents systèmes logistiques.

Par le biais de son Institut de formation, le port de Marseille-Fos poursuit sa mission de diffusion et de partage de ses savoir-faire et de son expérience à l'ensemble des communautés portuaires nationales et internationales dans les domaines où son expertise est historiquement reconnue.

➤ Tonnes de marchandises
72 000 000 

Nombre d'EVP
1 340 000 





Nantes Saint-Nazaire Port participe au programme de gestion portuaire depuis juin 2011. Il a accueilli sa première formation de formateurs l'année suivante. Avec un cycle tous les deux ans, c'est plus de 100 formateurs, dont 20 % de femmes, qui ont suivi ce séminaire à Nantes. Une quinzaine de nos experts ont participé à sa diffusion et aux tables rondes qui l'accompagnent. Attentif aux initiatives de TrainForTrade, Nantes Saint-Nazaire Port participe également aux indicateurs de performance portuaire. Un projet dont l'intérêt grandit selon le nombre de contributeurs.



**M. Jean-Rémy Villageois,
Président du Directoire de Nantes
Saint-Nazaire Port
© Nantes Saint-Nazaire Port**





Port de Saint-Nazaire
© Nantes Saint-Nazaire Port – Franck Badaire

Nantes Saint-Nazaire Port

Nantes Saint-Nazaire Port est le 4^e port français. Il joue un rôle essentiel dans les approvisionnements et les expéditions nationales, européennes et internationales des entreprises du Grand Ouest. Chaque année, il accueille plus de 2 300 escales avec un trafic global s'élevant à près de 30 millions de tonnes par an. Nantes Saint-Nazaire Port contribue aux synergies d'acteurs et de compétences utiles au développement durable de son territoire.

Propriétaire d'un domaine de 2 722 hectares, dont 1 545 à vocation industrialo-portuaire et 1 177 à vocation naturelle, il travaille en partenariat avec les acteurs publics et privés à la valorisation économique et environnementale de l'estuaire de la Loire. Il a adopté un plan stratégique pour la période 2021-2026 articulé autour de trois objectifs majeurs : réussir la transition énergétique et écologique, conforter le rôle de porte maritime du Grand Ouest, et servir le développement socio-économique de l'estuaire de la Loire.

Tonnes de marchandises

30 000 000



Nombre d'EVP

155 000





Par le présent message, je tiens d'abord à remercier son Excellence Brice Clotaire Oligui Nguema, Président de la République Gabonaise, pour l'honneur et la confiance qu'il place en ma personne, en me nommant Directeur général de l'OPRAG.

Je serai très court, m'adressant à vous mes très chers frères et partenaires de la CNUCED.

Le programme TrainForTrade, dont est membre notre pays le Gabon, est aujourd'hui par excellence la tribune d'expression et d'acquisition des savoirs dont personne ne saurait se passer pour le développement des ports de son pays.

Actuellement en préparation de la livraison de la 8^e promotion, dont vous serez les examinateurs des jurys de soutenances, l'équipe jeune et dynamique qui anime le Certificat aura, besoin de notre expertise commune. L'OPRAG a aussi participé au cours en ligne sur la résilience dans les ports. Elle contribue aussi aux statistiques sur les indicateurs de performance portuaire de la CNUCED.

Aussi, restant disposé à accompagner les pays frères du réseau, vous pouvez compter, sur mon accompagnement pour la suite de notre mission.



**M. Martin Boguikouma,
Directeur général de l'OPRAG**

© OPRAG





Port d'Owendo à une dizaine de kilomètres de Libreville
© OPRAG

➤ Office des Ports et Rades du Gabon

L'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG) est un établissement public national à caractère industriel et commercial fondé en 1974. Sa mission couvre notamment les travaux d'infrastructures portuaires, l'amélioration de la compétitivité, l'attribution d'autorisations et de concessions, la gestion des activités maritimes, ou encore la sécurité et la protection de l'environnement portuaire.

Principale infrastructure portuaire du Gabon, le port d'Owendo comprend sept composantes, dont un grand terminal à bois et un terminal minéralier, où transite toute la production de manganèse de la Compagnie minière de l'Ogooué. Ce port dispose d'un appontement de 455 m sur 70 m, pour quatre postes à quai. Libreville et Port-Gentil disposent, quant à eux, chacun d'un port-môle. Ces infrastructures servent surtout à accueillir les passagers circulant entre les deux grandes villes du pays.





Sous ma gouverne dans les instances du Port Autonome de Conakry depuis 2021, j'ai pu apprécier avec satisfaction l'impact réel du programme TrainForTrade de la CNUCED sur les activités des cadres et agents des différents services. Une des références fondamentales de ce programme a été le couronnement de la 7^e promotion et le lancement de la 8^e promotion qui touche également à sa fin. L'engagement de la CNUCED est un vecteur essentiel de partages de connaissances à travers une approche holistique adaptée aux réalités de la gestion des ports dans les pays en développement.



Dix-neuf ans après le démarrage de ce programme, le Port de Conakry apprécie la qualité des formations dispensées et l'intérêt manifeste des apprenants pour l'aboutissement de leur projet de mémoire.

Je voudrais à ce stade saluer le rôle fondamental de la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines du PAC qui ne ménage aucun effort pour assurer une meilleure représentativité du Port de Conakry dans les différentes étapes de ce programme. Ainsi, je réaffirme mon engagement indéfectible à soutenir cette dynamique de renforcement de capacités entre le PAC et la CNUCED.

Le PAC a participé au cours en ligne sur la résilience dans les ports. Et le port contribue aussi aux statistiques sur les indicateurs de performance portuaire de la CNUCED.

**M. Mamadou Biro Diallo,
Directeur général du Port Autonome de Conakry**

© PAC





Terminal conteneurs de Conakry, PAC
© Port Autonome de Conakry

Port Autonome de Conakry

Principal port commercial de la Guinée où le pays réalise 90% de ses échanges avec l'extérieur, le Port Autonome de Conakry (PAC) constitue une plateforme logistique majeur en Afrique atlantique subsaharienne. Sa position géostratégique pour les pays de l'hinterland comme le Mali et le Burkina Faso contribue à l'intégration économique de la sous-région ouest africaine. Deuxième pays producteur de Bauxite dans le monde, la Guinée positionne désormais le port de Conakry comme un incubateur de croissance à travers la présence de cinq terminaux portuaires : Conteneurs/RORO, Cargo General, Pétrole, Ciment, Produits halieutiques.

Avec des investissements majeurs en infrastructures et équipements (3 portiques de quai, 12 RTG, 6 grues de 145 tonnes chacune), le PAC bénéficie des certifications ISO 9001 et Green Terminal. En plus de ces équipements modernes de dernière génération, le PAC a procédé à l'aménagement d'une route de 4,2 km et d'un parking de camions de 1 200 places. Ce qui augure de belles perspectives pour son développement afin de répondre aux exigences de la compétitivité mondiale.



Figure II. 1
Terminal vrac divers de Conakry, PAC





Mes premiers mots sont pour la République d'Haïti qui se réveille grâce au concours de la Communauté internationale, à la détermination du Conseil Présidentiel de Transition dirigé par son Excellence Monsieur Edgard Leblanc Fils et à l'engagement du Gouvernement, ayant à sa tête le Premier Ministre Monsieur Garry Conille.



La diffusion du Programme de gestion portuaire est confrontée à de sérieuses difficultés chez nous, du fait même de l'insécurité qui sévissait en Haïti ces quatre dernières années ; en revanche, la présence de l'APN est toujours remarquée dans toutes les manifestations liées au programme TrainForTrade de la CNUCED tant ledit programme est bien accueilli et utile pour nos ports et notre personnel. L'APN sera toujours disponible pour les séminaires en ligne, les soutenances, les forums et sans doute pour les réunions de coordination du réseau francophone.

De 2015 à 2024, quatre administrations différentes à l'APN ont confirmé l'importance et les bienfaits du Programme de gestion portuaire TrainForTrade. À partir de l'exercice 2024-2025, le second port international d'Haïti, le port du Cap-Haïtien, aura une implication plus soutenue dans le cadre de ce programme.

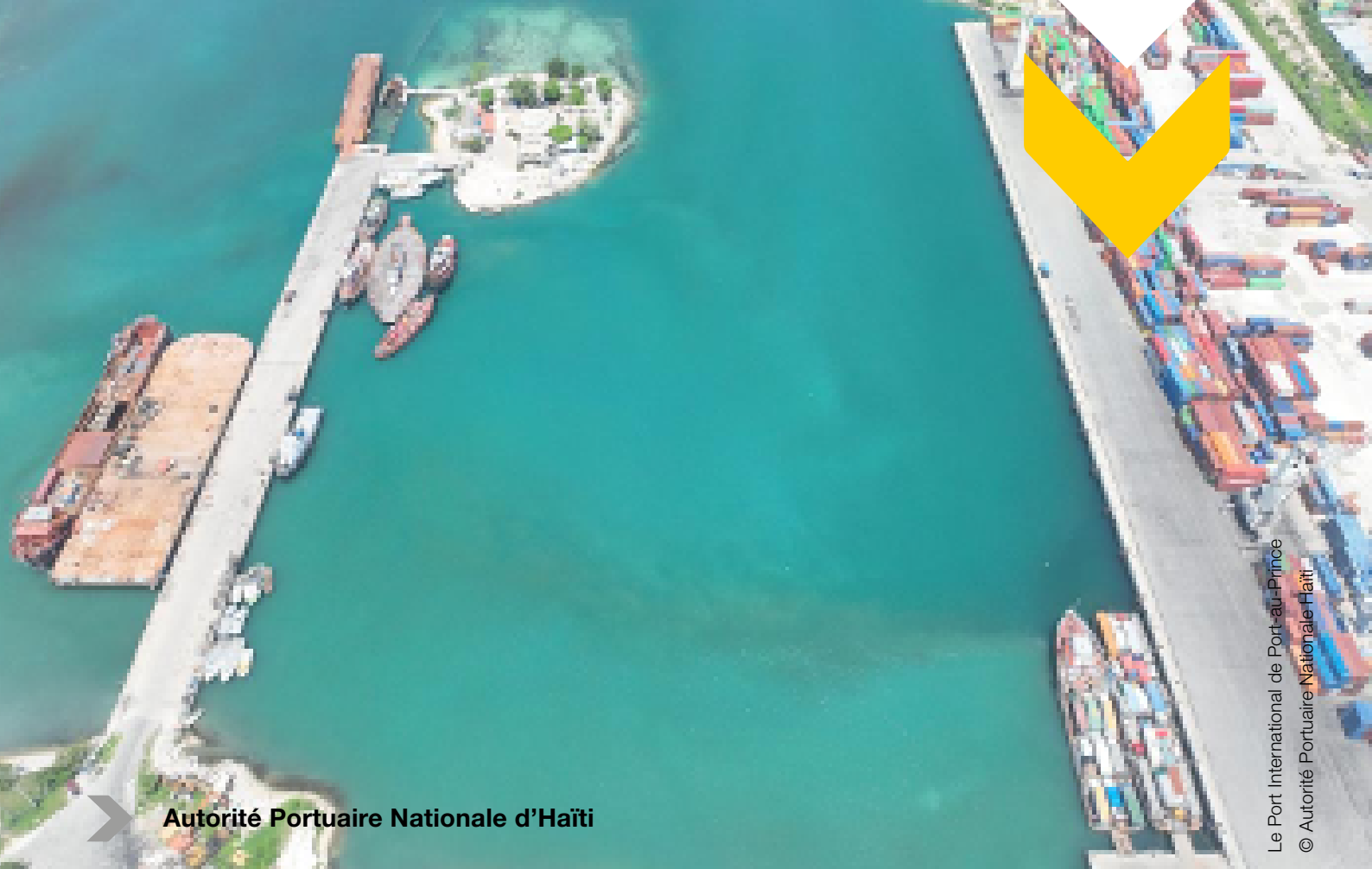
L'APN est particulièrement fière quand Elle a appris que deux des mémoires de la seconde promotion d'Haïti ont été retenus pour figurer dans cette prestigieuse publication de la CNUCED.

En souhaitant longue vie au Programme TrainForTrade, l'APN mettra tout en œuvre afin de pérenniser ce programme dans les ports d'Haïti pour le plus grand bien de tous.

M. Jocelyn Villier, Directeur général, APN

© APN





Autorité Portuaire Nationale d'Haïti

L'Autorité portuaire nationale (APN) est une entreprise publique autonome à caractère commercial. Elle gère l'exploitation et la régulation de tous les ports de la République. Depuis environ deux décennies, l'APN favorise les partenariats public-privé. Ainsi, les rapports entre l'APN et les entreprises sont très cordiaux et susceptibles d'évoluer harmonieusement pour le bien-être de toute la communauté portuaire et du pays.

À travers la vision « ville-port » conçue par l'actuelle administration, l'APN se donne pour objectif de réhabiliter les ports de cabotage en vue de transformer les villes côtières en villes portuaires, particulièrement ceux du cabotage national qui sont au nombre de sept. L'APN gère également cinq ports de cabotage international avec la connotation de ports ouverts au commerce extérieur et deux ports internationaux. Des travaux

sont entrepris actuellement, grâce au concours de l'USAID, au deuxième port le plus important de la République, le port international du Cap-Haïtien qui se trouve dans le nord du pays. Quant au plus grand port d'Haïti, le port international de Port-au-Prince, ses installations et sa gestion sont conformes aux normes internationales.

Tonnes de marchandises

3 351 694

Nombre d'EVP

40 235



Le littoral d'Haïti, long de plus de 1 700 km, ponctué de ports tant commerciaux que touristiques, de terminaux, de jetées, de débarcadères, est contrôlé et supervisé à la fois par les forces de sécurité publique et l'APN. La relative importante superficie de notre littoral avec ses différentes façades maritimes fait d'Haïti une place portuaire enviable avoisinant de grandes routes maritimes, d'autant plus que notre littoral se situe non loin de plusieurs *ports hubs*, notamment ceux d'Amérique du Nord, du Sud et de l'Amérique Centrale ; de plus, Haïti jouit d'une position géographique stratégique du fait, entre autres, de sa quasi-insularité.

L'actuelle administration entreprend une refonte du cadre juridique de l'APN en vue d'une meilleure adaptation avec les mouvances du secteur et conformément à une nouvelle politique portuaire. Le futur cadre juridique encouragera sans doute l'ouverture du secteur portuaire haïtien à la concurrence et ouvrira la porte à un plan de développement portuaire pour une meilleure exploitation de notre littoral. Puissent les ports du pays participer durablement au développement d'Haïti.

Dès le début des années 1980 des travaux importants ont été entrepris au port du Cap-Haïtien, alors principalement constitué du « quai Saint-Louis ». Ces travaux ont permis au port d'accueillir des navires à bord d'une structure à profondeur d'eau variant de 9 à 11 mètres. De part sa situation géographique, le quai du Cap jouit d'une réputation touristique. À l'heure actuelle, le port du Cap-Haïtien entend répondre à toutes les normes internationales de sécurité et de sûreté relatives au transport maritime. Ainsi, le port est certifié et bénéficie d'un personnel dynamique. Dans l'attente de grands projets de développement du Grand Nord, notamment l'exploitation du parc industriel de Caracol, le Port International du Cap-Haïtien est ouvert au commerce international.





Figure II. 2

Vue aérienne du Port international du Cap





Je suis très honoré de m'adresser aux ports membres du réseau du Programme de gestion portuaire de TrainForTrade de la CNUCED, dont j'ai eu le privilège d'acter la reprise au niveau du port de Nouakchott, offrant ainsi l'opportunité aux autres ports de Mauritanie de le rejoindre.

Ce programme de formation permet à nos cadres d'acquérir les niveaux de connaissances offerts à tous leurs semblables dans les autres ports du réseau et permettra une mise à niveau nécessaire dans un environnement évoluant et confronté aux énormes défis d'une mondialisation exigeante.

Cette démarche est aussi conforme aux orientations des plus hautes autorités de l'État qui placent l'élément humain au centre de ses politiques de développement notamment en matière de formation et perfectionnement continu.



**M. Sidi Mohamed Maham,
Directeur général du PANPA**

© PANPA





Port de Nouakchott
© Port Autonome de Nouakchott, dit port de l'amitié

➤ **Port Autonome de Nouakchott, dit Port de l'Amitié**

Premier port public commercial au sud du Sahara et carrefour entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique du Nord, le Port Autonome de Nouakchott, dit Port de l'Amitié (PANPA) jouit d'une position géographique privilégiée qui le prédestine à jouer un rôle prépondérant dans le commerce international non seulement de la Mauritanie, mais aussi des pays enclavés voisins notamment le Mali. Il dispose actuellement de neuf postes d'accostage ; sept publics et deux privés.

Le PANPA est un port en eau profonde capable de recevoir actuellement des navires d'un tirant d'eau de 11,2 m pour les postes polyvalents et de 12,8 m pour les porte-conteneurs et hydrocarbures.

Les infrastructures de base du Port de l'Amitié sont constituées de :

- Un chenal d'accès avec une profondeur de 14,6 m et une largeur de 150 m.
- Un quai Nord d'une longueur de 585 m et de 45 m de large disposant de trois postes d'accostage (Poste 1 à 3) et du quai de servitude.
- Un quai Sud de 450 m de long et de 69 m de large accostable de deux côtés abritant quatre postes d'accostage (Poste 4 à 7).

- Un quai de 570 m de long spécialisé dans les conteneurs et les hydrocarbures, construit et géré par la Société Terminal à Conteneurs de Nouakchott dans le cadre d'une convention de partenariats public privé, suivant laquelle l'opérateur s'est engagé à financer, construire et gérer un Terminal à Conteneurs et hydrocarbures dragué à -14,5 m (Poste 8 et 9).

Le PANPA représente l'un des piliers de l'économie nationale avec plus de 85 % des recettes douanières du pays générées par son trafic, en plus de sa contribution directe dans le budget de l'État. Le PANPA est le plus grand port commercial de la Mauritanie avec un tonnage global de 5 445 000 tonnes en 2023 dont 217 000 EVP.

➤ **Tonnes de marchandises** 
5 455 764
Nombre d'EVP 
217 531





Vue aérienne du port de Nouadhibou

➤ Port Autonome de Nouadhibou

Situé à l'extrême nord, à la frontière avec le Sahara occidental, le Port Autonome de Nouadhibou (PAN) se trouve sur une presqu'île abritée des vents de l'Atlantique. Plus grand port de pêche de Mauritanie, le PAN a un potentiel de 1,5 million de tonnes de ressources halieutiques par an. De nombreuses usines y transforment les petits pélagiques en farine et en huile. À une dizaine de kilomètres du Port Autonome de Nouadhibou se trouve également l'important terminal de la Société nationale industrielle et minière.

Le PAN compte 1,7 km de quais répartis sur quatre moles : un quai de pêche, un quai de commerce, un quai de chalandage et une extension. Le PAN entend créer prochainement un quai en eau profonde. Ce dernier permettra de répondre aux besoins croissants de la population, d'accompagner les projets de développement du secteur énergétique, mais aussi de faire de Nouadhibou une étape sur la côte africaine. Il comprendra un terminal à conteneurs avec un tirant d'eau de 15,5 m et un terminal à polyvalent capable de traiter tous les trafics. Une zone logistique de 3 ha sous douane comprenant des entrepôts et des hangars permettra de délester les terminaux eux-mêmes.





Port Autonome de Ndiago

Port de Ndiago
©TrainForTrade

Dernier né du littoral mauritanien, le Port Autonome de Ndiago a reçu son premier navire en 2022. Proche de la frontière avec le Sénégal, il se veut multifonctionnel. Il comprend un quai commercial, un port de pêche et un chantier naval. Il abritera des bateaux de soutien logistique et de liaison avec les infrastructures gazières, flottant en mer à une dizaine de kilomètres de côtes. Du fait de sa position stratégique au sud du pays, le port de Ndiago abrite aussi des bâtiments de la marine nationale.

La Mauritanie réintègre le réseau TrainForTrade au moment où le pays entre dans une nouvelle ère

En 2024, après cinq ans d'absence, la Mauritanie a renouvelé son adhésion au Programme de gestion portuaire TrainForTrade. Ce pays, connu pour ses vastes espaces sahariens, possède également une longue façade maritime de quelques 750 kilomètres et des eaux comptant parmi les plus poissonneuses du monde. La pêche y génère près de 300 000 emplois et constitue une part importante de l'économie nationale.





Figure II. 3

Participants après la remise des certificats au coaching tenu à Nouakchott en 2024 © TrainForTrade



Le retour de la Mauritanie dans le programme TrainForTrade suit un rythme soutenu. Le dynamisme du nouveau point-focal, M. Mohamed Fayçal Beirouck, n'y est pas pour rien. Ce dernier a notamment participé aux jurys de la 5^e promotion du programme au Port Autonome d'Abidjan en février 2024. Le PANPA a accueilli un séminaire de coaching en mars 2024, formant ainsi dix nouveaux instructeurs nationaux à la pédagogie TrainForTrade. Dans l'esprit du réseau, quatre délégués venus d'Abidjan, de Douala et de Lomé ont également pris part à cette session.

En juin 2024, cinq experts de Nouadhibou et de Nouakchott ont suivi la formation de formateurs, diffusée à Nantes. Quant à la 2^e promotion du Programme de gestion portuaire, elle commencera ses activités dès novembre 2024.

La Mauritanie a aussi participé au cours en ligne sur la résilience dans les ports. Et les ports de Mauritanie contribuent aussi aux statistiques sur les indicateurs de performance portuaire de la CNUCED.





Vue aérienne du port de Dakar
© Port Autonome de Dakar

➤ Port Autonome de Dakar

Le Port de Dakar bénéficie d'une position géographique exceptionnelle sur la pointe la plus avancée de la côte ouest africaine, véritable carrefour pour nombre de routes maritimes entre l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et le continent africain.

Avec un chenal d'accès parfaitement balisé et constamment dragué, le Port de Dakar repose sur un plan d'eau de 177 hectares avec des profondeurs variant entre -10 et -13 m, et offre une zone d'évolution assez vaste, permettant certaines manœuvres, sans remorquage. Les infrastructures sont réparties en trois zones distinctes (Sud, Nord, les hydrocarbures), séparées par un port de pêche. La zone Nord dispose d'installations spécifiques pour les vracs liquides (hydrocarbures raffinés, huile et vin) et les vracs solides (phosphates, blé, riz).

La zone Sud reçoit essentiellement des marchandises diverses, une partie du trafic conteneurs (40 %), le trafic de transit de la République du Mali, ainsi que le trafic passager. Elle dispose de 3 postes RORO, 12 postes pour marchandises diverses. Le port possède aussi un wharf pétrolier avec deux postes à quai pouvant accueillir des navires calant jusqu'à -12 m. Le terminal roulier s'étale sur une superficie de 8 ha avec 700 m de linéaire de quai qui répond aux spécificités de ce type de trafic en termes de sécurité et d'accessibilité.

Le port de Dakar participe au Programme de gestion portuaire depuis ses débuts en 1998. 175 cadres portuaires ont été formés. La 13^e promotion a maintenant terminé la diffusion du cours et travaille sur la rédaction des mémoires en vue des soutenances d'ici la fin 2024.

➤ Tonnes de marchandises
22 444 599 

Nombre d'EVP
770 019 





Le Togo a adhéré au Programme TrainForTrade en 2002 avec trois parties prenantes : le Port Autonome de Lomé, le Conseil national des chargeurs du Togo et la Chambre de commerce et d'industrie du Togo. Le directeur du PAL, le Contre-Amiral Fogan Adégnon, est le président du comité de surveillance et représente les trois institutions.

Je voudrais en leur nom, exprimer toute notre reconnaissance pour les vingt-deux années de dévouement et d'excellence que la CNUCED a consacrées à la formation professionnelle des agents portuaires de tous les pays membres en général et ceux du Togo en particulier.

Ce programme a eu un impact significatif, comme en témoignent les 191 certifiés venus des diverses institutions de la communauté portuaire qui ont bénéficié du contenu des huit modules qui meublent le programme.

Nous vous adressons nos chaleureux remerciements pour tout et notamment pour les points suivants :

- 1) La qualité de la formation : l'expertise et l'engagement de la CNUCED et de ses membres ont permis d'offrir des formations de haute qualité. Les modules abordés touchent tous les domaines de la gestion portuaire faisant des participants des agents polyvalents bien aguerris pour leur carrière dans le secteur maritime et portuaire.*
- 2) Réseau et partage d'expérience : le programme a créé, un espace d'échange d'expérience et de connaissance pour les professionnels du secteur maritime et portuaire. Ceci a renforcé notre communauté et favorise la croissance collective.*
- 3) Impact sur le développement : les certifiés du programme contribuent efficacement au développement du secteur maritime et portuaire grâce aux compétences acquises. Ce programme a été un catalyseur pour l'amélioration continue.*

Nos vifs remerciements à la CNUCED et aux animateurs tant locaux qu'internationaux pour la valeur ajoutée induite par ce programme. C'est avec un réel plaisir que nous souhaitons bon vent au programme du Togo.

Contre-Amiral Fogan Kodjo Adégnon, Directeur général du PAL, Président du Comité du Surveillance du Programme TrainForTrade au Togo

© Port Autonome de Lomé



Terminal à conteneurs du port de Lomé
@ Port de Lomé

➤ **Port Autonome de Lomé**

Principal canal d'échanges du pays avec l'extérieur, le Port Autonome de Lomé (PAL) est au service de l'économie nationale et de celle de la sous-région ouest africaine depuis 1967, année de sa mise en service. Pour les pays sans littoral tels que le Burkina Faso, le Mali et le Niger, le Port de Lomé est le Port de transit par excellence, remplissant ainsi sa vocation d'outil d'intégration économique sous-régionale.

Le Port Autonome de Lomé a connu ces dix dernières années une mutation progressive de ses infrastructures, qui s'affichent, aujourd'hui, comme les plus modernes de la sous-région ouest africaine et font partie des meilleures sur le plan continental. Cette performance résulte d'une volonté politique affirmée, qui a su allier discrétion et efficacité dans sa stratégie d'attrait de capitaux à travers les partenariats public-privé.

En 2000, les activités de manutention ont fait l'objet de concession ; il en est de même en 2017 pour le remorquage et l'amarrage des navires.

Grace à son hub de transbordement que représente le Port Autonome de Lomé, seul port en eau profonde de la sous-région ouest africaine, le Togo a en effet connu une forte amélioration de son indice de connectivité grâce au transport maritime depuis une décennie (le trafic global est passé de 9 000 000 de tonnes en 2014 à 30 085 553 tonnes en 2023 soit un taux de croissance de 234,28%).

Port en eau profonde allant jusqu'à -16,60 m, il dispose d'un domaine de 900 hectares. Le port a fait le choix d'une dématérialisation des procédures d'enlèvement des marchandises et a mis en place un guichet unique pour faciliter les formalités administratives et douanières.

Le PAL représente l'élément moteur de l'activité économique du Togo. Plus de 80 % des échanges commerciaux y transitent. En outre, la diversité de ses activités, toutes créatrices de richesses et génératrices d'emplois, permettent d'apprécier son positionnement dans son environnement et son poids économique.

➤ **Tonnes de marchandises**
30 085 553 
Nombre d'EVP
1 909 439 





Mme Nathalie Manzinewe Bitho,
Présidente de la CCIT
© CCIT



M. Toï Gnassingbe, Directeur général du CNCT
© CNCT

Depuis 2002, la Chambre de commerce du Togo et le Conseil national des chargeurs du Togo participent activement à la mise en place du programme portuaire à Lomé, pour impliquer toute la communauté portuaire nationale. La diffusion nationale du cours gestion portuaire se fait dans les locaux du CNCT.





Office de la marine marchande et des ports de Tunisie

Fondé en 1965, l'Office de la marine marchande et des ports (OMMP) est l'autorité portuaire et maritime nationale en Tunisie. Depuis lors, il cherche à promouvoir le commerce maritime, améliorer l'efficacité des ports et assurer la sécurité des activités maritimes. Sept ports sont sous l'autorité de l'OMMP : Bizerte, La Goulette, Rades, Sousse, Sfax, Gabes et Zarzis. Si chacun de ces ports possède sa propre direction, l'OMMP s'occupe de planification, de gestion des infrastructures, de protection environnementale et de facilitation des échanges commerciaux.

Sept nouveaux ports au sein du réseau francophone

En 2023, l'OMMP a réintégré le réseau TrainForTrade. Depuis lors, quatre cadres tunisiens ont participé aux formations de formateurs de Marseille (2023) et de Nantes (2024). En octobre 2023, 21 experts venus de différents ports tunisiens ont suivi un coaching, organisé par l'OMMP et la CNUCED. Le Cameroun, Haïti et le Togo avaient également envoyé des participants. En mai 2024, la 3^e promotion du Programme de gestion portuaire a débuté et compte treize participants.

Tonnes de marchandises

29 682 000

Nombre d'EVP

444 714



➤ **Figure II. 4**
Port de Zarzis



© OMMP

➤ **Figure II. 5**
Village touristique du Port de la Goulette



© OMMP





Chapitre III

Études de cas sur la gestion portuaire

Sous un format accessible et didactique, ce chapitre reprend les meilleures propositions de réformes élaborées par les participants dans leur mémoire concluant la formation de gestion portuaire TrainForTrade. Les études retenues ont été soutenues au sein du réseau francophone au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, en Guinée, en Haïti et au Togo entre 2019 et 2024. Elles ont été sélectionnées en raison de leur originalité et de leur portée, qui transcende les frontières.

Les créances : un enjeu stratégique pour le port de Douala



Mme Patricia Fonkoué Weladji épouse Mouafo (autrice), Chef de Département du Contrôle du Recouvrement au Port Autonome de Douala
© PAD



M. Sylvestre Mezatio (maître de mémoire), Secrétaire Permanent du Comité Consultatif d'Orientation/PAD, Conseiller Technique N°7, Port Autonome de Douala
© PAD

Titre du mémoire :

Optimisation du recouvrement des créances : enjeu stratégique pour le Port Autonome de Douala (2022)

À propos de l'autrice

M^{me} Patricia Mouafo est diplômée d'un DESS - MBA en administration des entreprises. Au cours des cinq dernières

années, elle a occupé divers postes au Port Autonome de Douala (PAD), elle y est à ce jour Chef de Département du Contrôle du Recouvrement. M^{me} Mouafo a occupé graduellement tous les postes de responsabilité au niveau de l'activité du recouvrement au PAD. Elle est passée successivement de brigadier de recouvrement à superviseur de recouvrement avant son poste actuel.



Ce programme m'a beaucoup enrichi. Il m'a permis de redynamiser le Département du Contrôle du Recouvrement en cette année 2024 en mettant en place, non seulement des outils de contrôle plus précis, mais également un mécanisme d'évaluation trimestrielle de l'ensemble des équipes de recouvrement. Des indicateurs de performance ont été aussi élaborés pour mieux évaluer mes collaborateurs et mieux corriger les écarts constatés.

Introduction

Depuis six ans, le Port Autonome de Douala a engagé une grande réforme de ses infrastructures et superstructures. Il a mis l'accent sur la fidélisation de sa clientèle en vue d'accroître son chiffre d'affaires pour pouvoir

optimiser les ressources nécessaires face aux défis de compétitivité, d'attractivité et de performance. Les résultats sont remarquables. Le PAD s'est métamorphosé, le chiffre d'affaires grimpé en flèche. Toutefois, à la suite de cette réforme, il reste un volume élevé d'impayés clients.



Analyse

Depuis la réorganisation des services intervenue en 2020, dont l'une des préoccupations majeures était le rapprochement des services du PAD de ses clients pour davantage satisfaire aux exigences de la clientèle désormais partenaire, le recouvrement des créances n'est plus l'apanage de la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC).

Cette activité est désormais exercée par les secteurs d'activités portuaires logés à la Direction de l'Exploitation. Le suivi et le contrôle se fait au niveau du Département du Contrôle du recouvrement de la DFC.

Un comité de sécurisation des créances a été mis en place sous la présidence du Directeur Général Adjoint du PAD.

Le port a choisi d'utiliser la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, société publique avec autonomie financière pour prendre le relais sur les impayés du port.

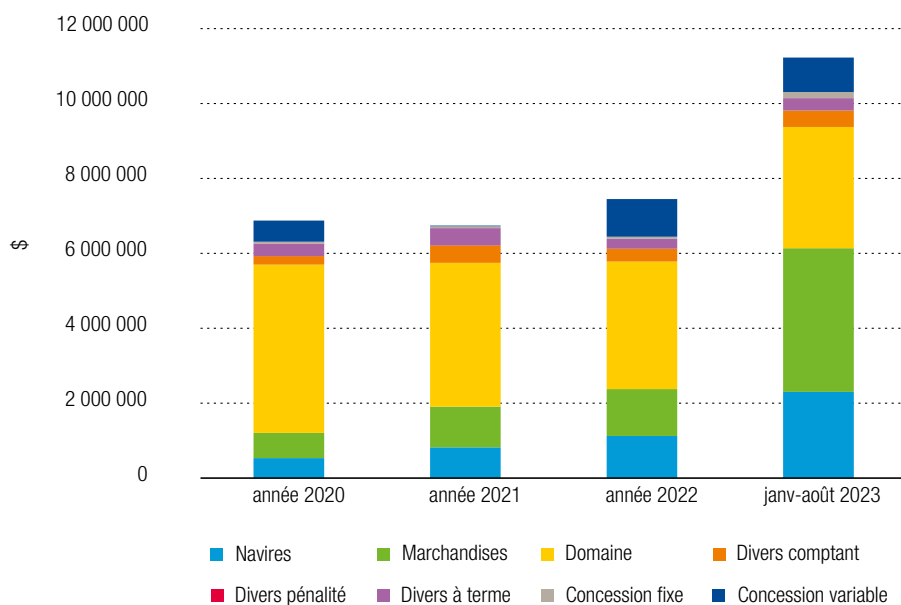
L'une des raisons des impayés est liée aux réclamations et litiges de certaines facturations par les clients. Les relances sont effectuées sans apports d'information complémentaires pour la compréhension du client. Une autre partie des impayés est liés aux entreprises d'État qui peuvent avoir des processus administratifs compliqués.



Figure III. 1

État des impayés par exercice et par catégorie en USD

(01/01/2020-31/08/2023)



Source : Port Autonome de Douala



Série sur la gestion portuaire

Volume 12

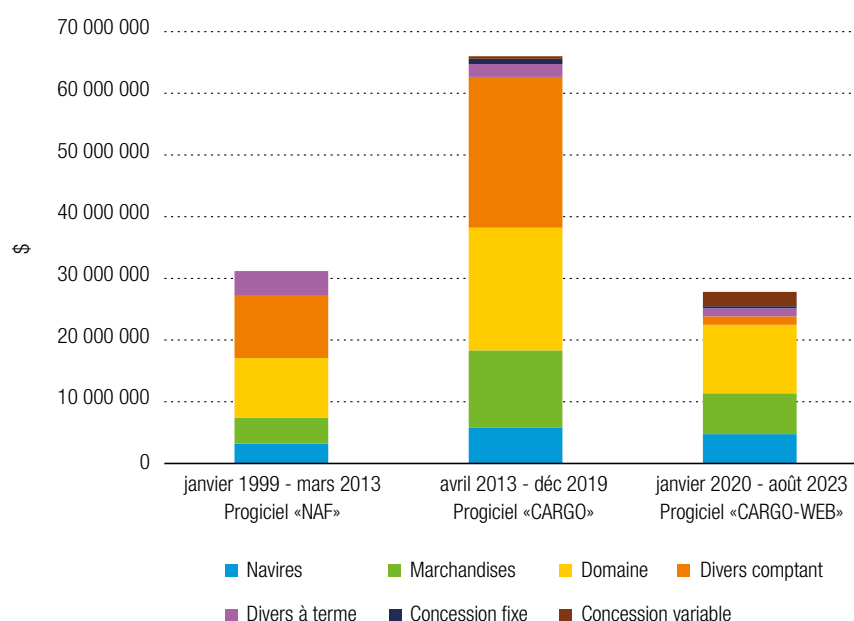
Un dernier point, les impayés ou plus exactement les litiges relatifs à ces impayés sont liés aussi à l'ancienneté des créances qui se retrouvent dans trois bases progicielles utilisées pour

la facturation et le recouvrement. La dernière version du progiciel Cargo web a permis de réduire les erreurs et retour des clients sur les factures produites par le PAD (voir le graphique ci-dessous).



Figure III. 2

Évolution des impayés par progiciel utilisé et par catégorie, en USD (01/01/1999-31/08/2023)



Source : Port Autonome de Douala

La performance du service de recouvrement et les litiges sur les impayés reflètent l'efficacité et la bonne gouvernance du port. Une meilleure infrastructure informatique en adéquation avec les différents services du port et une bonne communication entre les services et avec ses clients du PAD est nécessaire pour réduire efficacement la plupart des litiges et des contentieux liés à la facturation.

Recommandations

- La dématérialisation totale est essentielle pour le processus de recouvrement.
- La mise en place d'un pôle unique de création de code client.
- Le renforcement de la mise en œuvre des suspensions des prestations aux clients indécidés.
- La mise en œuvre d'indicateurs de performance en temps réel avec un tableau de bord pour la Direction Générale et les services concernés.
- Les directions de la Capitainerie, de l'exploitation doivent mettre en place une équipe de veille de facturation.
- Au niveau de la Direction des finances, un service pour les litiges et les précontentieux devra être mise en œuvre.
- Mise en place d'une politique de gestion des impayés des clients étatiques.



- Mise en place d'une unité en charge des gros clients.
- Instauration d'échanges d'expérience avec les entreprises ayant les mêmes préoccupations.

Conclusion

L'enjeu du recouvrement pour le PAD est stratégique, notamment pour garantir des flux de trésorerie et pour investir dans les grands projets du port. Cela influence également la notation financière du PAD

par les instantes internationales. L'objectif final étant de faire du Port de Douala « le pôle de référence au cœur du golfe de Guinée », qui passe nécessairement par l'appropriation du triptyque « Compétitivité – Performance – Attractivité ».

Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Une meilleure gestion financière facilitera les investissements et augmentera les revenus du port de Douala. L'amélioration des services de recouvrement permettra de renforcer ses liens avec ses clients, tout en assurant une gestion plus performante des litiges et des contentieux. Cet assainissement de la situation financière du port de Douala le rendra plus attractif aux yeux des investisseurs et augmentera ses revenus.



Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

La démarche d'assainissement des finances recommandée met l'accent sur quatre éléments assurant une gouvernance efficace : l'analyse des parties prenantes, la mise en place de mesures transparentes, la production de rapports cohérents encourageant le dialogue et la collaboration entre tous les acteurs (capitainerie, administration, exploitation, clients publics et privés...), ainsi que la création d'une ligne directe pour la gestion des plaintes et le règlement des litiges.



Un système de formation innovant au PAK



M. Rigobert Atangana (auteur), Chef du département des affaires générales, PAK
© PAK M. Rigobert Atangana (auteur),
Chef du département des affaires générales, PAK
© PAK



M. Bertrand Owono Ndi (maître de mémoire),
Conseiller Technique n°2, PAD
© PAD

Titre du mémoire

Contribution à l'amélioration du système de formation du Port Autonome de Kribi (2023)

À propos de l'auteur

M. Rigobert Atangana a obtenu un diplôme d'études approfondies en sciences de gestion. Après avoir travaillé dans différents ministères à Yaoundé, il est au port depuis plus de cinq ans et occupe actuellement le poste de Chef du département des affaires générales au Port Autonome de Kribi (PAK).

Introduction

Le Port Autonome de Kribi s'emploie à la promotion de la formation de son personnel pour atteindre ses objectifs

de performance. Des moyens financiers importants sont alloués chaque année à la formation de son personnel. En plus, une révision de son organisation interne a été opérée récemment, par la création d'un Département en charge du développement des compétences, pour donner plus d'impulsion à cette activité.

Le port de Kribi définit une dotation budgétaire annuelle pour les plans de formation. Chaque direction est chargée de remonter à la Direction Générale les besoins en formation de leur équipe (cf. graphique ci-dessous). À l'exception de 2020 pour des raisons liées au COVID-19, le personnel du PAK a continuellement augmenté et le coût des formations aussi. Avec plus de 700 employés, le PAK doit revoir sa stratégie de formation.



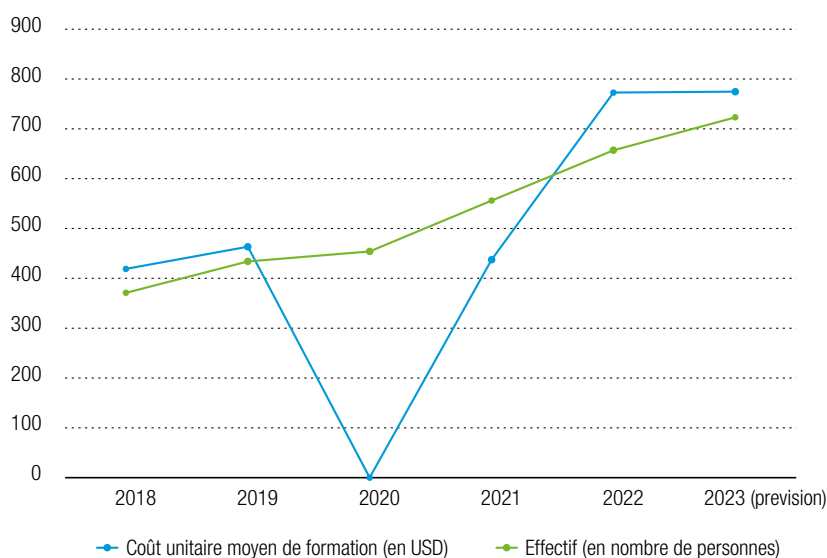
Ce programme m'a permis de mieux appréhender les enjeux actuels d'un port et de me projeter sur les défis à relever pour qu'une activité portuaire soit performante et respectueuse de son environnement.





Figure III. 3

Coût moyen unitaire de formation et effectif du personnel en hausse



Source : PAK

Analyse

Les formations au PAK sont planifiées pour une année budgétaire. Il n'y a pas encore eu de projection pour le moyen ou le long terme. Ce qui consiste à résoudre les besoins en formation immédiats, et généralement ceux qui concernent l'adaptation ou la maîtrise de l'emploi. Ceci peut s'expliquer par la jeunesse de l'entreprise. Toutefois, le PAK s'est doté d'un plan stratégique de développement depuis l'année 2021, avec pour horizon une dizaine d'années. Il conviendrait par conséquent que le PAK envisage l'élaboration d'un plan de formation qui s'arrime à sa stratégie de développement. Ceci en hiérarchisant les actions, mais aussi en définissant les indicateurs qui vont permettre d'évaluer l'impact de la formation sur la montée en compétences des personnels.

Le service formation doit s'articuler autour de 5 points importants :

1. La démarche de collecte des besoins en formation ;
2. L'arrimage de la formation aux objectifs stratégiques de l'entreprise ;
3. Le suivi-évaluation de la formation ;
4. La planification de la formation ;
5. La sélection des prestataires.

Pour ce qui est des instruments de collecte des besoins en formation, ils devraient être améliorés en ajoutant par exemple :

- Désignation de la structure qui fait la demande, le thème de la formation ; définir les bénéficiaires, est-ce que c'est une formation pour cette direction uniquement, ou doit-elle être ouverte à d'autres direction, voir à la communauté portuaire ;
- Lien de la formation, en privilégiant quand c'est possible de faire les formations dans les locaux du port. Quel est l'effectif adéquat pour cette formation ?



- Quel est le coût indicatif de cette formation par unité, ou global ? Est-ce que cette formation sera récurrente ? doit-elle être proposée chaque année ?

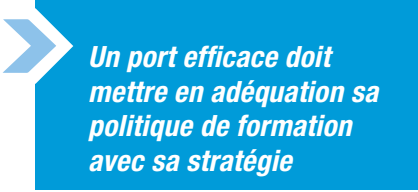
Les principales problématiques à résoudre étaient de mettre en cohérence la politique de formation du PAK avec sa stratégie, de mettre en exergue la nécessité d'évaluer l'impact de la formation sur la montée en compétences du personnel d'une part et sur la performance organisationnelle d'autre part, et de suggérer des mécanismes pour la maîtrise des coûts.

Pour ce qui est du suivi et de l'évaluation de la formation, il y a plusieurs outils à mettre en place. En premier lieu avec l'organisme qui fait la formation pour avoir des évaluations des objectifs, puis mettre en place des évaluations pour le stagiaire et son superviseur, 6 mois après la formation.

La planification de la formation doit être faite en adéquation avec la charge de travail des stagiaires vis-à-vis de leur service, et de façon à ne pas impacter les activités courantes du port, ou alors mettre en place des formations en ligne et/ou des formations en demi-journée de travail par semaine. Les formations qui impliquent un déplacement devront être planifier avec les directeurs de département pour éviter les ruptures de personnel dans la chaîne logistique du port.

Recommandations

- Enrichir la fiche de collecte en intégrant des rubriques telles que les objectifs de la formation et les indicateurs qui permettront d'apprécier la valeur ajoutée en compétences du personnel formé.
- Élaborer pour tout le personnel un plan de communication interne sur les formations, leurs objectifs, l'agenda.
- Mettre en place un dispositif contraignant de suivi-évaluation de la formation, voyant si au bout de six mois les compétences ont été acquises.
- Élaborer un plan de formation adossé au plan stratégique de développement



Un port efficace doit mettre en adéquation sa politique de formation avec sa stratégie

du port afin de décliner en actions de formation, les compétences à développer pour atteindre les différents objectifs que l'entreprise s'est fixée à moyen terme.

- Promouvoir l'expertise interne de même que les modes de formation alternatifs tels que le coaching ou le tutorat.
- Avoir une base de données des prestataires et des services qui dispensent les formations.

Conclusion

Tout le personnel du port doit avoir accès à la formation, les formations proposées doivent aussi tenir compte des besoins spécifiques. Le port de Kribi est un jeune port dont les besoins en formations sont très importants. Au cours de cette étude, il a été présenté les mécanismes susceptibles de favoriser le développement du potentiel des employés, en les rendant plus performants et par ricochet d'améliorer la performance du PAK. Cet intérêt rentre dans quatre objectifs du développement durable, à savoir l'accès à une éducation de qualité, l'égalité entre sexe, le travail décent et croissance économique et les partenariats pour les objectifs. Il s'agit ici de promouvoir des possibilités d'apprentissage de qualité dans des conditions équitables tout au long de la carrière professionnelle, autant pour les hommes, que pour les femmes. Ceci dans l'optique d'assurer la viabilité de l'entreprise.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Créer des cycles de formation continue permet de garder un personnel qualifié et performant. Les mutations technologiques, les changements de normes, les changements climatiques et la compétition internationale dans les ports obligent le personnel à rester à jour.



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

L'investissement dans la formation du personnel promet des compétences nouvelles et techniques, annonçant de meilleurs rendements.



Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

Si les femmes sont présentes dans l'industrie portuaire, elles accèdent encore rarement à des postes de direction. Grâce à l'éducation, les femmes pourront gravir les échelons aux côtés de leurs collègues masculins.



Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.

La mise en place d'un processus de formation en adéquation avec le plan de développement du port, et la diffusion du savoir par les pairs dans la mesure du possible de façon à développer le partage de bonnes pratiques et à promouvoir les compétences internes du port en faveur de la croissance et de la réalisation des objectifs du port.



Optimiser le suivi des concessions au PAA



Mme Logon née Assouhou Annick Désirée (autrice),
Chef du service prévisions et financements au
Département trésorerie et financements à la
Direction des finances et de la comptabilité, PAA



M. Armand Kaman (maître de mémoire),
Directeur adjoint des finances et de la comptabilité
chargé de la comptabilité exerce, PAA

Titre du mémoire

Défis de l'optimisation du système réglementaire des concessions portuaires (2024)

À propos de l'autrice

M^{me} Logon est titulaire d'un Master en techniques comptables et financières. Après une expérience variée dans le privé, notamment en tant qu'assistante

comptable, elle embarque à bord du navire Port Autonome d'Abidjan (PAA) en 2014. Affectée à la Direction des Finances et de la Comptabilité, elle est successivement cadre financier en charge du recouvrement de créances clients, puis en charge de la trésorerie. Depuis 2019, elle assure la fonction de chef du service Prévisions et Financements au Département Trésorerie et Financements à la Direction des Finances et de la Comptabilité.



Le certificat de la CNUCED m'a permis de comprendre d'avantage l'activité portuaire dans toutes ses branches et d'en avoir une vision transversale. Il m'a aussi permis de cerner les défis futurs des ports et de proposer une solution à une problématique majeure.

Introduction

Les concessions sont apparues dans le paysage portuaire ivoirien au début des années 2000. En 2022, le montant total des redevances s'élève à 35 % du chiffre d'affaires du PAA, et il correspond à une croissance de 7 % chaque année pour le PAA avec les investissements que le port a fait sur son domaine. Sur la base des entretiens et d'une enquête

de satisfaction, M^{me} Logon a réalisé une analyse SWOT des concessions au port en évaluant ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. L'analyse SWOT, qui se trouve dans la Figure III.4, générer un aperçu des caractéristiques spécifiques des domaines dans lesquels une entreprise peut en bénéficier ou, alternativement, doit s'adapter pour continuer à fonctionner efficacement.

Figure III. 4 Analyse SWOT des concessions du port

Forces	Faiblesses
Suivre les données des concessions	Le retard de transmission des données statistiques
Procéder aux facturations et aux recouvrements des redevances de concession dans les délais	La non-exhaustivité et la non-fiabilité des données statistiques
	Le déficit de personnel de la Direction chargée du suivi des concessions portuaires
Veiller aux respects des engagements contractuels	La défaillance des systèmes de contrôle des données
	L'émission de factures inexactes
Réclamer les cautions de garantie des concessionnaires	Non-respect des dispositions des conventions de concession par les concessionnaires
	Non application des redevances exceptionnelles
Veiller à l'entretien des ouvrages concéder et à la réalisation des investissements prévues contractuellement	Lourdeurs administratives
	Indisponibilité des membres de la commission
Opportunités	Menaces
Amélioration de la performance du port	Baisse de la performance
Amélioration de la satisfaction client	Non-satisfaction des clients

Source : Mme Logon

La documentation consultée, la réalisation de l'enquête ainsi que l'entretien et l'analyse SWOT nous ont permis de mettre en évidence les points faibles et les menaces liées aux système régulateur actuel des concessions au port. Pour avoir une meilleure efficacité du suivi des concessions, le calcul de la facturation conduira à une meilleure gestion des concessions.

La création d'une Direction de suivi des concessions permettra une prise en charge totale et rapide de toutes les questions liées aux concessions en partant du suivi technique et opérationnel, au suivi juridique et financier. Elle pourra suivre de façon plus rigoureuse et efficiente le respect de tous les termes conventionnels, la gestion des données jusqu'au partage des valeurs afin d'éviter toute déperdition financière.

Recommandations

Pour résoudre les problèmes identifiés, et adresser les faiblesses et menaces qui se trouvent dans l'analyse SWOT, il faudrait :

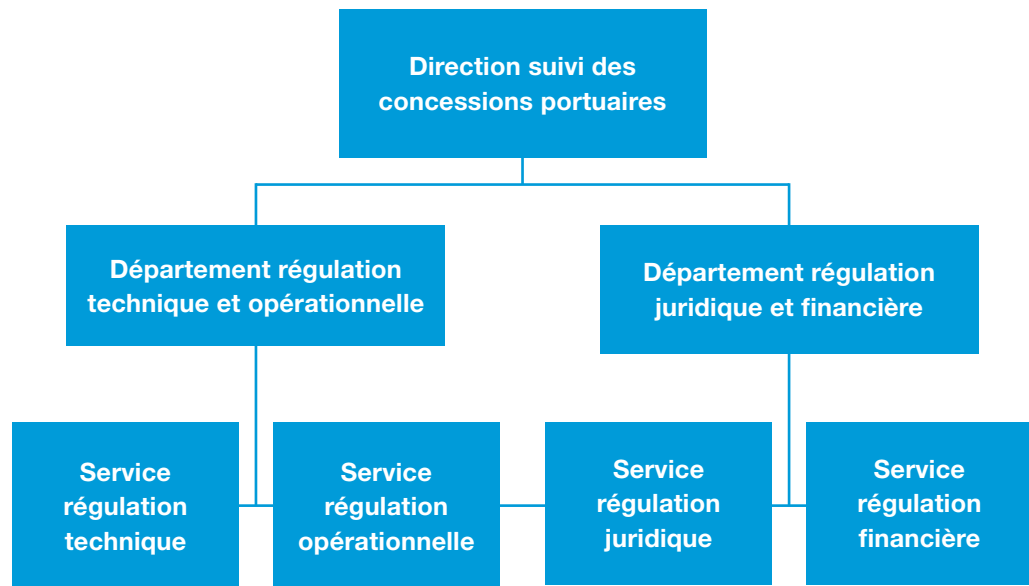
- Concevoir et développer un système informatique pour gérer, contrôler, analyser et archiver toutes les données liées aux concessions portuaires ;
- Augmenter les effectifs de l'équipe en charge de la régulation des concessions ;
- Créer une Direction chargée des concessions.

La digitalisation d'un port est recommandée



Figure III. 5

Organigramme de la direction de gestion des concessions



Source : Port Autonome d'Abidjan

Conclusion

Il nous a paru judicieux de proposer 3 recommandations fortes à savoir la conception d'un système informatique à déployer chez les concessionnaires, le renforcement de l'effectif et la constitution d'une Direction chargée du suivi des concessions portuaires. Même si cette solution représente des coûts additionnels en termes d'investissement et de charges salariales pour le PAA, elle nous

semble indispensable compte tenu de la part importante que représentera les concessions dans le chiffre d'affaires. Une régulation plus rigoureuse des concessions par une Direction bien organisée, permettra au port d'Abidjan d'améliorer ses revenus et son image par la qualité des prestations offertes à l'ensemble de ses partenaires. La transparence et la production de factures en adéquation avec les statistiques portuaires permettront une meilleure confiance des clients dans le port.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

La bonne gestion domaniale contribuera à une optimisation des ressources foncières du port. La construction d'une infrastructure résiliente est au cœur des enjeux de ce mémoire. Les outils numériques et modernes sont centraux dans cette transformation. Il y a donc pour le port une nécessité réelle de s'adapter et d'offrir des outils pratiques et rapides.



Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.

Le mémoire entend faire du port un endroit sûr, tant pour le personnel que pour les partenaires. Il est essentiel pour l'auteur d'adapter les infrastructures et les processus portuaires pour répondre aux demandes du marché. Une bonne gestion du domaine contribuera à minimiser l'impact environnemental des activités portuaires. Cet objectif s'inscrit dans un contexte mondial nouveau où la durabilité est aujourd'hui intégrée dans les plans des ports.



Digitalisation de la gestion des flux de camions au PAA



M. Issa Soumare (auteur),
Ingénieur en réseau & télécom, PAA
© PAA



M. Blonde Gervais Irra (maitre de mémoire),
Chef de Service Réseau & sécurité, PAA
© PAA

Titre du mémoire

**La conception et la mise en place
d'une plateforme informatique
de gestion des flux de camions
vers le Port d'Abidjan (2024)**

À propos de l'auteur

M. Issa Soumare a obtenu un Diplôme
d'Ingénieur de Conception en Réseaux

& Télécoms en 2010. Pour son
parcours académique précédant ce
diplôme, il a un Brevet de Technicien
Supérieur en Informatique Industrielle
et Maintenance en 2002 et obtenu son
Baccalauréat série C en 2000. Depuis
2018 il travaille pour le Port Autonome
d'Abidjan (PAA) en qualité d'Ingénieur
en réseaux & télécoms, où il exerce
la fonction d'administrateur réseau.



Le certificat portuaire TrainForTrade m'a permis une compréhension transversale accrue de l'activité portuaire dans son ensemble. Il m'a également édifié sur les enjeux et les défis du transport maritime. Le certificat portuaire a par ailleurs renforcé le sens de la responsabilité dans l'accomplissement de mes tâches pour une meilleure contribution dans la chaîne.

Introduction

Le Port Autonome d'Abidjan sert de plate-forme logistique de transit pour les opérations maritimes, mais pas pour les transports terrestres. La zone d'échanges commerciaux internationaux que constitue le PAA est le théâtre d'un flux impressionnant de camions.

Les problèmes logistiques, notamment les stationnements anarchiques prolongés de camions dans la zone portuaire sont souvent causés par plusieurs facteurs interdépendants : infrastructure inadaptée, mauvaise coordination de flux, temps d'attente aux terminaux, gestion inefficace des flux de camions, sécurité et réglementations.



Pour répondre à cette problématique de congestion portuaire, il faut des solutions telles que l'investissement dans l'infrastructure, l'amélioration des opérations et de la gestion ainsi que la promotion de modes de transport alternatifs, l'adoption de technologies pour la coordination et le suivi en temps réel du flux de camions en zone portuaire.

Analyse

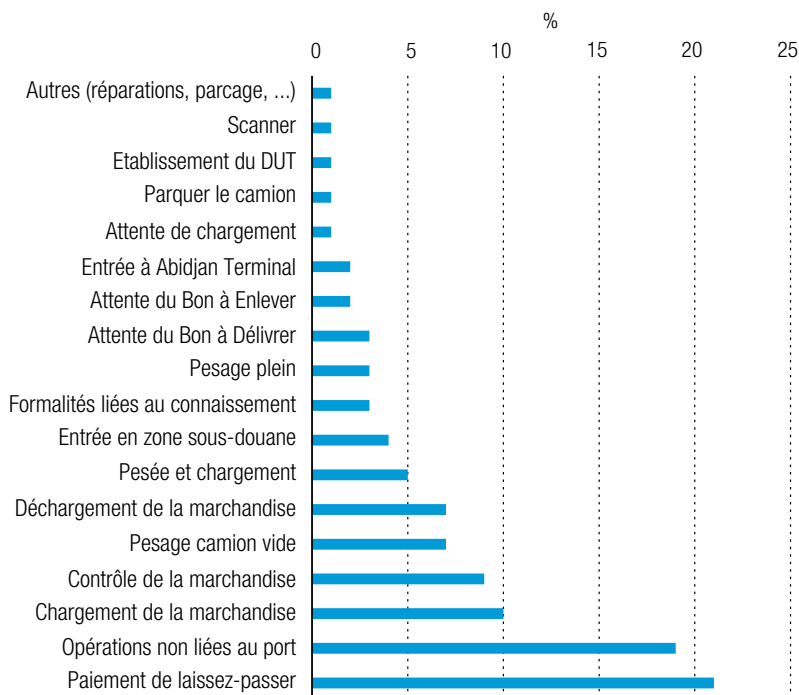
L'absence d'une organisation efficiente des flux de camions dans la zone entraînera des conséquences dont l'engorgement, d'éventuels erreurs dans les affectations des camions aux différents quais, des mouvements sur le site difficile à maîtriser et un climat

général de stress au niveau du personnel du site et des chauffeurs de camions.

Une enquête de 208 chauffeurs et 12 responsables de la société de transport a été réalisée. La recherche a conclu que les camions passent plus de temps dans la zone portuaire pour les activités et opérations non portuaires, avec seuls 43% des camions présents dans la zone portuaire en train de réaliser une opération portuaire.

L'efficacité d'un port passe aussi par l'optimisation des flux terrestres

Figure III. 6
Motifs de stationnements en zone portuaire



Source : M. Soumare

Les camions arrivent au port d'Abidjan depuis les villes de l'intérieur du pays, d'Abidjan et ses environs ainsi que de l'Hinterland (Mali et Burkina Faso). Une fois dans la zone portuaire, la durée moyenne de séjour au Port d'Abidjan est de :

- 3 à 5 jours pour les marchandises d'Abidjan ;
- 5 jours pour les marchandises de l'intérieur ;
- 5 à 7 jours pour les marchandises à destination du Mali et du Burkina Faso.

Le système informatique sécurité permettra de lire les plaques d'immatriculation des camions, de les comparer à celles des plaques inscrites dans la base de données du port, et permettra au camion de rentrer ou non dans le port automatiquement avec ces informations.

Une adaptation aux évolutions de gestion efficace et réduire la congestion est essentielle pour maintenir la compétitivité à long terme du Port Autonome d'Abidjan.

Recommandations

L'adoption d'une plateforme informatique de gestion des flux de camions vers le Port Autonome d'Abidjan est recommandée pour créer un système de gestion de camion plus efficace. Ce système informatique sera accessible sous forme d'application de gestion des rendez-vous couplé avec un système de géolocalisation. L'application consistera en 8 modules qui couvre l'ensemble des échanges entre le PAA et un camion dans la zone portuaire : bornes, mobile, sécurité, information client, planification, affichage, interface et statistiques.

Cette plateforme, sera utilisé par les employés du PAA et les chauffeurs de camion. Elle permettra une circulation plus fluide des informations en temps réel, créant ainsi une circulation plus efficace des marchandises dans le port et donc des camions aussi, la lecture automatique et systématique des plaques d'immatriculation est un outil complémentaire et contribuera à la sécurité dans le port, en ne laissant passer que les camions enregistrés auparavant. Les documents d'identités des chauffeurs seront aussi scannés à leur arrivée.

Conclusion

La mise en place d'un système de gestion d'accès des camions dans la zone portuaire qui est constitué d'une application de gestion des rendez-vous des camions en zone portuaire couplé à un système de sécurité permettra au port d'Abidjan de soulager l'espace portuaire de la congestion provoquée par les stationnements anarchiques et prolongés des camions.

Le port d'Abidjan qui se veut « un hub port de référence internationale » doit œuvrer continuellement à la modernisation de ses processus et procédures pour une meilleure migration vers le concept de smart port.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

L'application permettra un chargement plus efficace des marchandises à l'entrée et à la sortie du port, augmentant ainsi la capacité totale de marchandises que le port peut gérer. Cela créera des avantages financiers pour le Port Autonome d'Abidjan.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

Une meilleure gestion des flux de camions dans la ville et les alentours du port, contribuera à un plus grand confort de la population, moins de nuisances sonores, et minimiser l'impact environnementale de tous ces camions en transit dans la ville portuaire. Elle réduira la congestion, si ces camions restent moins longtemps sur les routes de la ville.



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

L'ajout à l'infrastructure numérique du port maintiendra la compétitivité et la sécurité de PAA. Un changement dans le sens de digitalisation aidera PAA à devenir un « smart port » et à garantir que son infrastructure reste moderne et durable.



Gestion domaniale à l'OPRAG



M. Chris Awassi Vouhele (auteur), Coordinateur de la gestion du domaine portuaire de l'OPRAG © OPRAG



M. Gildar Aymard Mbina Iwangou (maître de mémoire), Commandant et Directeur régional, OPRAG © OPRAG

Titre du mémoire

Les enjeux de la gouvernance foncière du domaine portuaire (2021)

À propos de l'auteur

M. Chris Awassi Vouhele est titulaire d'une maîtrise en sciences de gestion, il a à

partir de 2020 successivement occupé au sein de l'Office des Ports et des Rades du Gabon (OPRAG) les fonctions de Directeur régional adjoint à Port-Gentil (2020-2022), Contrôleur général de gestion adjoint (2022-2024), et depuis le mois de mai 2024 il est le Coordinateur de la gestion du domaine portuaire.



Le certificat portuaire a permis mon épanouissement sur le plan professionnel. Ayant un profil de base d'auditeur et de comptable, j'ai pu progressivement améliorer mes connaissances sur le microcosme portuaire au point de faire de certains sujets une véritable passion.



Entre autres, j'ai pu acquérir le jargon portuaire, saisir les tenants et les aboutissants des activités portuaires, comprendre le rôle des différents intervenants d'une place portuaire, cerner les problématiques inhérentes à la gestion d'un domaine portuaire dans un port de type propriétaire foncier.

Introduction

Au 20^e siècle, la gestion domaniale a progressivement gagné une place prépondérante dans l'importance des activités portuaires. Cette gestion est désormais au cœur des impératifs de l'Office des Ports et Rades du Gabon qui dispose d'un domaine s'étendant sur plus de huit cents hectares et dont

il tire suivant les exercices environ 40 % de son chiffre d'affaires au titre des produits dits « domaniaux ».

Transparence et contrôle doivent être au cœur de la gestion domaniale portuaire

Jusqu'au 1^{er} juin 2019, la gestion des emprises terrestres du domaine portuaire de l'OPRAG était sous traitée à des opérateurs privés externes pour leur mise en valeur, leur commercialisation et le recouvrement des créances tirées des espaces amodiés. À la suite du constat d'un certain nombre d'irrégularités dans la gestion de son patrimoine domanial, la gestion des terrains du domaine portuaire est désormais assurée directement par l'OPRAG. Les avantages issus d'un mode de gestion directe s'avèrent importants.

Toutefois, cette gestion directe recouvre des enjeux nouveaux. Ainsi, ce mémoire entend déterminer le mode de gestion du domaine portuaire qui permettrait une sécurisation des réserves foncières et une optimisation des recettes domaniales de l'OPRAG.

Analyse

La reprise a permis d'apporter une expertise plus appliquée aux réalités et aux problématiques du port. L'OPRAG entrevoit désormais la possibilité d'entreprendre

des négociations et de mettre en place des partenariats plus optimaux avec les communes dans lesquelles se trouvent ses circonscriptions portuaires.

La gestion intermédiée avait laissé apparaître des difficultés telles que la multiplication de sous-locations illégales, des facilitations d'acquisition des parcelles étaient accordées à des clients dont les activités n'étaient pas connexes au port, et il existait des dettes importantes liées à des occupations sans engagement de procédures judiciaires visant à leurs recouvrements.

De manière générale, la non-transmission partielle ou totale d'informations sur les situations juridiques et administratives (redressement judiciaire, liquidation, faillite, etc.) des clients du domaine portuaire a longtemps constitué un frein à un retraitement et une présentation comptable structurée du chiffre d'affaires domanial de l'OPRAG. Enfin, les clients dits non solvables représentaient une part importante (43 %) dans le chiffre d'affaires domanial.



Figure III. 7

Opérateur faisant des opérations de sous-locations non autorisées par l'OPRAG



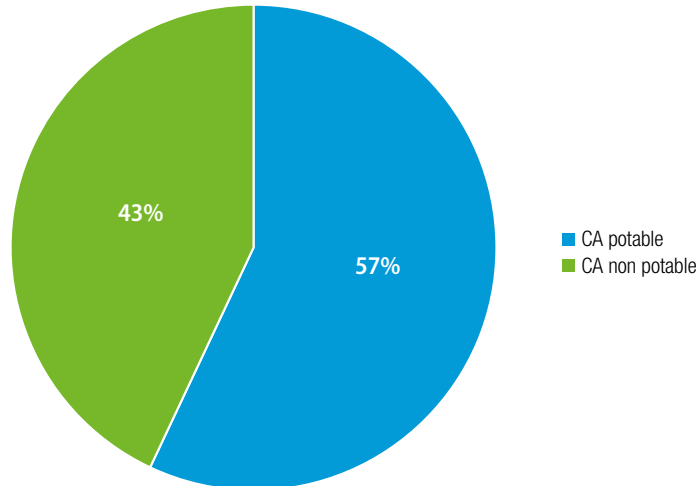
Source : Brigade Domaniale / Direction Régionale OPRAG





Figure III. 8

Part des clients non potables (douteux et/ou irrécouvrables) dans le chiffre d'affaires domanial de la circonscription portuaire de Port-Gentil en 2020



Source : Rapport de gestion domaniale au 31-12-2020 / Direction Régionale OPRAG

Encore aujourd'hui, le phénomène d'occupation par des individus sans titre ni droit du domaine portuaire, constitue un danger. Par ailleurs, la présence de déchets

métalliques de toutes sortes à plusieurs endroits du domaine portuaire constitue une pollution de l'environnement portuaire néfaste à son développement sain.



Figure III. 9

Déchets métalliques sur le domaine portuaire



Source : Brigade Domaniale / Direction Régionale OPRAG



Pour les amodiataires ayant refusé de se conformer aux directives édictées, l'OPRAG a dû par la suite engager les procédures judiciaires attenantes. Ainsi, la reprise de la gestion domaniale par l'OPRAG n'a pas été effectuée de manière pacifiée. Dès lors, cette nouvelle gestion désintermédiée recouvre des défis considérables pour l'avenir du port.

Recommandations

- La mise en exploitation d'un logiciel de gestion domaniale regroupant en un seul point l'ensemble des clients du domaine et mettant en parallèle les données administratives, juridiques et techniques relatives aux conventions conclues entre l'OPRAG et ses amodiataires ;
- La création et la mise à disposition pour l'OPRAG de cartes et plans actualisés ;
- La mise en œuvre d'une surveillance aérienne du domaine portuaire ;
- La création d'une Direction des Affaires Domaniales notamment pour assurer

une veille juridique constante ainsi que la création d'une base de données d'archives des différents textes législatifs et réglementaires inhérents au domaine, pour assurer la régularisation de toutes les situations constatées d'occupations illégales et pour engager des poursuites judiciaires rigoureuses en cas de non-respect des principes de gestion domaniale en vigueur.

Conclusion

La reprise de la gestion du domaine par l'OPRAG a été opérée afin de pallier les diverses problématiques constatées sous le mandat précédent au port. Cette dernière revêt un caractère stratégique et nécessite nombre d'ajustements sur les plans fonctionnel et organisationnel. Il est ainsi essentiel d'opérer une modernisation des moyens de suivi, et d'appliquer une politique de contrôle rigoureuse. Ces éléments sont des points essentiels pour la gestion du domaine, et pour la crédibilité du port.



En 2024, dans le cadre de la consolidation de la gestion des activités domaniales, l'ensemble des recommandations édictées dans mon mémoire font partie intégrante d'un plan d'actions en cours de mise en œuvre.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

La croissance soutenue est l'objectif sous-jacent de cette étude. Par le développement et le renforcement du contrôle du domaine du port, il est question d'établir un environnement sain propice au développement économique. L'optimisation et la bonne gestion du domaine permettent généralement des économies considérables pour le port et sont de potentielles sources de revenus si l'exploitation du site est correctement assurée.

De plus, le renfort du suivi du domaine doit être accompagné d'infrastructures résilientes et de matériel innovant tels que des drones, et des cartes et plans du domaines.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

La sécurité du domaine est ici un enjeu de taille. Le phénomène de d'occupation illégale à l'OPRAG constitue un risque pour la sureté portuaire ainsi que pour la bonne gestion de l'environnement portuaire en matière de déchets et résidus par exemple. La reprise du domaine et la rationalisation de la gestion visent à rendre l'environnement portuaire résilient et durable.



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Dans cette étude, les moyens modernes de suivi juridique et de gestion du domaine sont évoqués. L'auteur préconise notamment l'utilisation d'une plateforme avec des données centralisées pour une gestion plus efficace des engagements et contrats sur le domaine du port.



Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres.

La gestion des espaces terrestre du port de façon à récupérer et protéger la nature et la biodiversité dans l'environs du port. Une bonne gouvernance foncière passe par une bonne gestion des déchets et éviter les dépôts sauvages de déchet sur le domaine portuaire.



Normes de qualité dans le port d'Owendo



Mme Isabelle Okome Ndong (autrice),
Chef de Service QHSE et PIC du Groupe PORTEK/
MITSUI à Gabon Port Management (GPM)
© OPRAG



M. Lendoye Aymar Rubens (maître de mémoire),
ancien directeur informatique OPRAG — actuellement
expert en transformation numérique
© OPRAG

Titre du mémoire

Le management de la qualité pour l'amélioration de la performance logistique du port d'Owendo (2021)

À propos de l'autrice

M^{me} Isabelle Okome Ndong est titulaire d'un Master II en Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement (QHSE) de l'Institut Supérieur d'Ingénierie de Libreville/ Gabon. Elle découvre sa passion pour le métier de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement en 2006, dans un laboratoire de Métrologie. En 2013, après avoir intégré Gabon Port Management (GPM), filiale du Groupe Singapourien PORTEK et concessionnaire de l'Office

des Ports et Rades du Gabon (OPRAG), elle ne ménage aucun effort pour faire certifier le Système de Management Qualité de son entreprise aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008 sur le domaine d'activité « Pilotage, Remorquage, Accueil navires, Maintenance et Entretien des Infrastructures Portuaires ». En 2015, elle est nommée Assistante du Directeur Général Adjoint en charge des opérations portuaires, puis Chef de Service Qualité, en charge du suivi de la conformité du Groupe PORTEK/MITSUI à Gabon Port Management, en 2017. Plus récemment, elle occupe la fonction de Chef de Service QHSE et PIC du Groupe PORTEK/ MITSUI à Gabon Port Management.



L'amélioration de la gestion des processus métiers de mon entreprise grâce au programme a favorisé l'élargissement de mon portefeuille fonctionnel avec l'ajout du Service HSE dans mon scope de gestion.



Introduction

Le Gabon dispose d'un réseau fluvial navigable important, d'une façade maritime de près de 800 km par laquelle transitent près de 90 % de ses échanges commerciaux et d'un chemin de fer traversant le pays d'ouest en est. Mis en service en 1974, à 15 kilomètres au sud de la capitale Libreville, le port d'Owendo compte aujourd'hui deux quais exploités parallèlement par des opérateurs distincts.

Les normes de qualité contribuent à la performance et à la transparence des ports

Le Complexe Portuaire d'Owendo est une plateforme commerciale et logistique aux performances encourageantes malgré la crise sanitaire et la tendance baissière des escales au port d'Owendo. De nos jours, le choix d'un port de transbordement est basé, sur sa position géographique par rapport aux principales routes maritimes, sur l'importance des aménagements, le type d'infrastructures portuaires, l'entretien d'un bon climat de travail et la satisfaction des parties prenantes. Il s'agit d'impulser la mise en application de nouvelles méthodes efficaces et formelles de management, ainsi que de proposer des leviers d'optimisation pour les performances portuaires.



Figure III. 10

Les déterminants de la performance portuaire

Les indicateurs de la performance portuaire

Navire	Marchandise	Poste d'amarrage	Main d'œuvre
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de navire • Taux de rotation dans le port 	<ul style="list-style-type: none"> • Tonnage des marchandises manutentionnée • Temps moyen de manutention 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de poste d'amarrage • Longueur de l'ensemble des postes d'amarrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'unité de travail • Temps total de travail

Source : Kisi et al, 1999

Analyse

La démarche qualité est une idée ancienne au sein de l'OPRAG : elle a déjà fait l'objet d'une communication dans le plan stratégique 2019 en son axe N°7 portant sur la conformité continue aux normes portuaires internationales en matière de sécurité, sureté et de protection de l'environnement et dans la vision stratégique 2021-2023.

Aujourd'hui, le processus d'entrée/sortie du navire et de sa cargaison, témoigne d'une multitude d'interventions des acteurs, de nombreux traitements juxtaposés et de la persistance des circuits traditionnels (papier, téléphone, télécopie, radio VHF, mail, déplacements physiques). Or, ce processus est porteur de redondances, d'erreurs et de lenteurs des formalités administratives qui entravent la performance du passage portuaire au Port d'Owendo.



Recommandations

Cette série de recommandations sont toutes relatives aux étapes et au processus de mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) au port d'Owendo afin de viser une amélioration des performances portuaires. Ces recommandations sont appuyées par l'étude de cas de Nantes Saint-Nazaire. Elles portent ainsi sur :

- La conduite d'un autodiagnostic qui doit être menée à partir d'une grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001 : 2015.
Cette phase d'identification des problèmes en se fondant sur

l'expérience des acteurs du port, permettrait de fédérer l'ensemble des partenaires à la démarche qualité et en particulier la Direction Générale de l'OPRAG.

- L'Informatisation des flux permet l'anticipation des opérations portuaires dans une approche logistique globale de la chaîne de transport. Il s'agit de développer le Système d'Information Portuaire et un guichet unique électronique. L'informatisation des procédures administratives et commerciales par la mise en place des outils tels que EDI apparaît clairement comme un élément essentiel de la compétitivité des ports.



Mes recommandations prennent forme progressivement à travers (...) un premier audit diagnostic des activités du site d'Owendo en Octobre 2022, d'une part, et la mise en place effective de la communauté portuaire depuis le 12 Janvier 2023, d'autre part.

Conclusion

L'objectif de notre étude est d'analyser le fonctionnement du Port Commercial d'Owendo et son rendement afin de proposer des solutions susceptibles d'améliorer significativement la qualité des services offerts et donc la satisfaction des parties prenantes.

Ainsi, il a été question de mettre en avant dans cette étude, la nécessité d'une démarche qualité qui se traduit par des gains sur le plan opérationnel par une meilleure qualité d'accueil, une réduction du temps de l'escale et par des gains économiques à long terme.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Par la démarche qualité, l'auteur vise à promouvoir une croissance au port sous le prisme d'une méthodologie précise. Il est question d'améliorer la performance logistique au port par le management par la qualité. Pour ainsi dire, l'auteur propose une réflexion et un état des lieux pour exploiter le potentiel du port à travers des processus précis et indicateurs de performance.



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Le développement de système innovants est central dans la réflexion de ce mémoire. Il s'agit notamment de systèmes d'informations numériques et centralisés. L'auteur promeut aussi la mise en place d'indicateurs et d'outils d'évaluation. Elle propose l'utilisation d'un guichet unique. Ces idées innovantes s'inscrivent toutes dans la volonté de bâtir une infrastructure résiliente et durable.



Exportation de la bauxite et l'alumine au PAC



Mme Habibatou Sow (autrice), cadre au recouvrement à la direction financière et comptable au PAC
© PAC



M. Boubacar Kinsy Diallo (maître de mémoire), Conseiller-Consultant auprès du Directeur général du PAC
© PAC

Titre du mémoire

Impact du passage portuaire des produits miniers sur la gestion et l'exploitation des ports : le cas de la bauxite et l'alumine au port de Conakry (2022)

À propos de l'autrice

M^{me} Habibatou Sow est titulaire d'une maîtrise en Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises de l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry. Elle rejoint le Port Autonome de Conakry en 2010, d'abord à la direction commerciale et ensuite au service stationnement des véhicules. De 2017 à 2019, elle travaille au service recouvrement des titres d'accès, et passe ensuite au service recouvrement des clients. Promotrice de la formation continue, elle a notamment suivi des séminaires consacrés à l'élaboration d'un budget et au recouvrement de créances.

**La Guinée détient
27 % des réserves
mondiales de bauxite**

Introduction

Le sous-sol guinéen recèle de bauxite : on parle de 7,4 milliards de tonnes, c'est-à-dire 27 % des réserves mondiales, ce qui fait de la Guinée un acteur central dans la chaîne internationale de production d'aluminium. En effet, la bauxite, du fait de sa forte teneur en alumine, est le principal minerai permettant la production d'aluminium.

Après la signature d'un accord guinéo-soviétique en 1969, l'exploitation de l'important gisement de Débélé commence en 1974. Aujourd'hui, l'exploitant de cette ressource est le groupe Rusalka Aluminium (Rusal), qui produit 4 millions de tonnes de bauxite par an, mais aussi 700 000 tonnes d'alumine par an, obtenue en raffinant de la bauxite dans l'usine de Friguia.

Ces minerais sont acheminés par train au port de Conakry, depuis la mine de Débélé/Kindia pour la bauxite¹ et depuis la raffinerie de Friguia/Kimbo pour l'alumine ; des lieux situés respectivement à 105 et 165 km de la capitale.

¹ Une partie de la bauxite de Débélé est exportée via le port de Boké.

Le Port de Conakry a concédé à Rusal deux zones pour exporter ces marchandises : le terminal dédié à la bauxite reçoit par train environ 12 320 tonnes par jour, alors que celui consacré à l'alumine traite 4 752 tonnes par jour. La bauxite fait l'objet de quatre arrivées de trains chaque jour, un nombre qui s'élève à trois pour l'alumine.

Du fait de ces quantités, les terminaux miniers exercent une pression sur la logistique et l'efficacité du reste du port. La question de leur rendement et de leur rentabilité circule souvent parmi les membres de l'administration du Port Autonome de Conakry (PAC). La bauxite et l'alumine représentent en effet l'essentiel du trafic, occupent un large domaine, et bénéficient de facilités. Pour aller au-delà de ces impressions, une étude rigoureuse de l'impact du passage de ces minerais s'impose.

Analyse

Entre 2008 et 2017, la bauxite et l'alumine ont représenté près de 45 % du trafic du port en volume. La bauxite seule valait 40,38 % du trafic en volume toujours entre 2013 et 2017. Durant cette même période, près de 15 % des navires fréquentant le port sont venus pour l'exportation de la bauxite et de l'alumine.

En 2017, les produits miniers ne représentaient que 4,16 % du total des redevances sur les marchandises perçues par le PAC (3,08 % pour la bauxite et 1,08 % pour l'alumine). Cela correspondait à 0,86 % du chiffre d'affaires du port.

Les redevances sur les navires impliqués dans le transport de ces deux minerais ont participé à hauteur de 26 % du total de cette catégorie de redevance, correspondant à près de 9 % du chiffre d'affaires du port.

Les redevances sur l'occupation du domaine portuaire par les deux ports miniers (bauxite et alumine) représentent 16,30 % du total de cette catégorie de revenu et ne participent qu'à hauteur de 0,80 % dans le chiffre d'affaires annuel.

Par rapport aux autres marchandises et aux autres occupants du domaine, les tarifs appliqués au passage de la bauxite et de l'alumine sont les plus bas appliqués par le PAC. Cette situation est imposée par une contrainte gouvernementale couvrant les produits stratégiques locaux dédiés à l'export, dont justement la bauxite et l'alumine.

Les 16 ha occupés par les terminaux de bauxite (7 ha) et d'alumine (9 ha) représentent 47 % de la superficie terrestre du Port Autonome de Conakry. Les navires transportant ces matières ont, par ailleurs, un droit de priorité d'accostage sur 400 mètres linéaires du total des quais disponibles, c'est-à-dire sur 16% des quais.



➤ **Figure III. 11**
Terminaux dédiés à la bauxite et à l'alumine au port de Conakry



© Port Autonome de Conakry

➤ **Figure III. 12**
Tableau sur l'impact du passage des produits miniers sur les Charges du PAC

- Bauxite et alumine : environ 45% du trafic du port en volume, près de 15% des navires
- 16% des linéaires de quai sont dédiés à la bauxite et à l'alumine
- Terminaux miniers : 47% de la superficie terrestre du PAC
 - bauxite : 7 ha
 - alumine : 9 ha
- Produits miniers : 48% du total des marchandises traitées
 - bauxite : 39%
 - alumine : 9%
- Navires miniers : 23% du volume des navires traités
 - bauxite : 19%
 - alumine : 4%
- Part des produits miniers sur la redevance sur les marchandises : 4,16% (c'est-à-dire 0,86% du chiffre d'affaires)
- Part des produits miniers sur la redevance sur les navires : 26% (c'est-à-dire 9% du chiffre d'affaires)
- Part des produits miniers sur la redevance sur l'occupation du domaine : 16% (c'est-à-dire 0,8% du chiffre d'affaires)

Source : budget 2017 PAC

Le transport de la bauxite et de l'alumine perturbe l'accès aux autres terminaux : ainsi l'apponement pétrolier, le terminal à conteneurs et le quai numéro 9. Le chargement des minerais gêne souvent la mise à quai et la manutention des autres navires.

L'environnement du port et des agglomérations voisines pâtissent de la pollution générée par ces matières premières. Quand elle n'emplit pas l'air, la poussière de bauxite est emportée par les eaux pluviales pour former une boue rougeâtre que l'on

retrouve partout. Le Port Autonome de Conakry a instauré une redevance pour salissure, mais elle est trop basse et ne représente que 10 % de la redevance de passage des produits miniers.

Ces chiffres montrent un décalage profond entre l'ampleur du trafic des minerais nécessaires à la production de l'aluminium et les revenus qu'il procure au Port Autonome de Conakry. Une gestion efficace devrait réévaluer ce ratio entre impacts et revenus.

Les ports doivent veiller à garder un équilibre entre l'impact d'un trafic sur leurs infrastructures et la rentabilité de ce trafic

Recommandations

Ces résultats devraient pousser le Port Autonome de Conakry à adopter trois réformes :

1. Déplacer les ports de bauxite et d'alumine vers des parties non-aménagées de la circonscription du PAC (tels des terrains nus et des plans d'eau) ou vers une zone du littoral mitoyen. Ce déménagement devrait être à charge des compagnies minières concernées sur le principe d'une concession ;
2. Amener les compagnies minières à supporter les investissements et les charges liés au passage de leurs marchandises via le port de Conakry ;
3. Permettre au Port Autonome de Conakry de fixer l'ensemble de ses tarifs

pour les services rendus dans le cadre du passage des produits et navires miniers. Cela permettrait de rétablir l'équilibre entre les charges supportées par le PAC et les redevances perçues.

Ces recommandations, ou l'une d'elles, trouveraient leur place dans la réactualisation du Plan directeur de développement du PAC ou dans un programme de renforcement des capacités de gestion.

Conclusion

Le trafic de la bauxite et de l'alumine engorge le Port Autonome de Conakry en mobilisant de l'espace et de ressources, et en lui rapportant un minimum. Les investissements consentis par le port pour assurer ce trafic ne sont pas couverts par les revenus qu'ils génèrent. Ainsi le port fait-il transiter à perte cette marchandise. Si l'exportation de ces minerais profite à la Guinée, il n'en demeure pas moins que leur passage par le port de la capitale peut être optimisé.

Le positionnement des ports de bauxite et d'alumine n'est plus adapté aux réalités contemporaines. La capitale s'est étendue. Le port situé au bout de la presqu'île de Kaloum est limité dans ses perspectives de développement. Déplacer les terminaux minéraliers vers des zones moins peuplées et les remplacer par des trafics directement liés aux besoins des habitants de la capitale serait un calcul pertinent.

À tout le moins, il faudrait diminuer les charges supportées par le port et augmenter celles de l'entreprise concernée. Une plus grande marge de manœuvre devrait être accordée au Port Autonome de Conakry pour fixer ses tarifs.



Les recommandations formulées dans le mémoire, sont reprises dans la stratégie de développement du Port Autonome de Conakry sur les dix prochaines années.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Les réformes proposées sont de nature à doper la croissance du Port Autonome de Conakry en fluidifiant le trafic et en libérant de l'espace pour le traitement de marchandises. Cela devrait augmenter le rendement et les revenus. La considération des risques environnementaux inscrit, par ailleurs, l'activité du port dans la longue durée.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

Le déplacement des terminaux minéraliers à distance de la capitale réduira les pollutions atmosphérique, aquatique et sonore dans une zone fortement peuplée, favorisant un équilibre entre activités portuaires et vie urbaine.



Mise en place d'une Communauté Portuaire au PAC



Mme Yariatou Keita (autrice),
Chef de la Section des contrats, PAC
© PAC

Titre du mémoire

**La mise en place d'une
Communauté Portuaire au
Port de Conakry : difficultés –
enjeux – perspectives (2022)**

À propos de l'autrice

M^{me} Keita est employée au Port Autonome de Conakry (PAC) dans la section juridique et contentieux depuis 2015 où elle a été nommée Chef de la section en 2020 et Responsable de la Section Contrats en



M. Sekou Sidia Drame (maître du mémoire),
Juriste et consultant en gestion portuaire, PAC
© PAC

2022. Elle a complété un master 1 en droit privé des affaires en 2014 et a eu sa licence 3 en droit des affaires en 2013, les deux diplômes de l'Université Kofi Annan de Guinée Conakry. M^{me} Keita a aussi fait plusieurs stages et formations professionnelles liés aux affaires, au commerce et au droit. Elle a complété le Programme de gestion portuaire en 2021. En 2024, M^{me} Keita a participé à la formation de formateurs à Nantes dans le cadre du Programme de gestion portuaire de TrainForTrade pour devenir formatrice .



Le certificat portuaire m'a été d'un grand apport dans ma carrière sans avoir fait une école maritime, cela m'a permis de savoir ce que c'est qu'un port ? Comment le port est organisé et comment le faire fonctionner ? Ces différentes réponses m'ont permis d'acquérir une connaissance du milieu portuaire et maritime dans lequel j'évolue à présent. Mais également, avoir une vision plus large sur les missions futures d'un port sur le plan national et international et aussi un renforcement de capacité.

Introduction

En 2003, les opérateurs du port de Conakry ont créé une Communauté des Acteurs Portuaires de Conakry. L'existence de cette communauté n'a pas duré longtemps et aujourd'hui les acteurs portuaires de Conakry évoluent

maintenant en rang dispersé. Une « Communauté portuaire », dans laquelle le rôle de chacun est bien identifié, a un objectif commun entre les agents impliqués : d'organiser le transport de la marchandise, depuis le départ jusqu'à l'arrivée, de la façon la plus compétitive, la plus sécurisée et la plus rapide possible.

C'est un organe de concertation entre l'autorité portuaire, les usagers et les employés des secteurs publics et privés du port. Les objectifs derrière l'installation d'une communauté portuaire dans un port sont : d'augmenter l'efficacité des opérations portuaires, favoriser la réduction des coûts du passage vis-à-vis la concurrence entre les opérateurs, diminuer le recours aux investissements publics en les reportant sur les acteurs privés, promouvoir le développement des compétences dans les entreprises, et assure une meilleure organisation du travail.

Analyse

L'analyse de ce mémoire examine les avantages, les phases d'installation d'une communauté portuaire dans un port, les responsabilités et les enjeux relatifs. En utilisant le port d'Anvers en Belgique, où les premières communautés portuaires structurées ont été créées, l'utilisation de ces systèmes sont analysés dans des manières réelles.

La mise en place d'une communauté portuaire est primordiale pour le développement d'un port

Le processus de création d'une communauté portuaire se décompose en cinq phases qui couvrent l'autorité responsable d'un port, la mise en place d'une structure et d'une politique, l'établissement d'une « compréhension réciproque » pour effacer l'antagonisme entre les acteurs portuaire, une démarche de toujours travailler ensemble via des groupes de travail permanents et des groupes de contact, et la création d'une entité qui représente l'ensemble des partenaires.

Les responsabilités relatives, comme les tâches de manutention et activités de marketing, et les enjeux relatifs, comme les enjeux commerciaux et logistiques, au communautés portuaires présentent une image globale de la manière dont une communauté portuaire fonctionne dans la réalité.

Concernant le Port de Conakry, la création d'une communauté portuaire au PAC s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de la Commission Consultative des Usagers interministérielle sur les États généraux du PAC. Un diagnostic sur l'apparition et la mise en place a été fait.

Recommandations

- Le PAC pourrait adopter un système de communauté portuaire pour améliorer et faciliter la circulation des marchandises dans le port. Cette communauté portuaire, nommée la « Communauté Portuaire de Conakry (CPC) », aura une mission d'opérer comme organe de concertation entre l'administration, les opérateurs et les usagers portuaires. La CPC sera composée de représentants des vingt-et-une agence active au port de Conakry. Structurée comme une entreprise avec une assemblée générale et un bureau exécutif, la CPC sera efficace et transparente.

Conclusion

L'inexistence de la connectivité entre les différents acteurs portuaires aura pour conséquence l'inefficacité du « guichet unique » pour la facilitation des opérations administratives au niveau du port de Conakry.

La mise en place effective de cette communauté permettra au port d'élargir ses activités dans la quête des nouveaux horizons qui seront non seulement bénéfiques pour les recettes portuaires d'une part et d'autre part pour celles de l'État.

Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

La création d'une communauté portuaire facilitant les échanges entre les acteurs impliqués dans le transit des marchandises est de nature à fluidifier le trafic, et donc à améliorer les rendements et les résultats.



Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.

Les communautés portuaires sont des plateformes de coopération et d'échanges entre agences portuaires, logistiques et gouvernementales. De tels lieux servent de caisse de résonance aux ODD.



Amélioration du service de sûreté au port de Port-au-Prince



M. Saül Belzor (auteur) Inspecteur de sécurité, APN
© APN



M. Joseph Jean-Mary Wagnac (maître),
ex-Directeur de la Garde-Côte d'Haïti
@ APN

Titre du mémoire

Analyse des structures de sûreté et de sécurité au port de Port-au-Prince (2022)

À propos de l'auteur

M. Saül Belzor est originaire de Plaisance du nord, où il a fait ses études fondamentales. C'est par la suite de ses études qu'il a pu intégrer le personnel de l'Autorité Portuaire

Nationale (APN) en 2012 comme Agent de sûreté après avoir passé des tests rigoureux et bénéficié d'une séance de formation en sûreté et sécurité, self défense, arme à feu et premiers soins. Aujourd'hui, il est Inspecteur de sécurité au port, avocat détenteur d'un master 2 en Administration publique spécialisé en Sûreté, Urgence, Sécurité, une autre spécialité en Droit pénal des affaires et le certificat spécialisé en Gestion moderne des ports.



Pour mon master, j'ai été Chargé de mission documentaire sûreté aéroportuaire à l'aéroport Charles de Gaulle. L'aisance avec laquelle j'ai pu réaliser cette mission et rédigé mon rapport, a été l'instruction que j'ai pu bénéficier dans la formation TrainForTrade. À mon retour en Haïti, j'ai produit deux documents à l'APN :

- *Un document dédié à la formation en sûreté et sécurité ;*
- *Une proposition de réorganisation de la Direction de la Sécurité et sûreté du port avec la création d'un service Qualité-Sûreté.*

Introduction

Actuellement, Haïti traverse une crise d'insécurité alarmante, marquée par la violence des gangs, les enlèvements et l'instabilité politique. Toute entreprise ou

institution a des défis sécuritaires de taille. Étant donné l'importance des recettes générées par le commerce international, les structures maritimes (navires, espace maritime, ports et installations portuaires) sont d'autant plus prises pour cible.

Une des menaces fréquentes dans le milieu maritime est celle du terrorisme. Depuis les années 1960, pas moins de deux cents incidents terroristes ont eu lieu dans un environnement maritime. Parallèlement, la flotte maritime commerciale subit régulièrement des actes de piraterie.

C'est sous l'égide de l'Assemblée générale de l'Organisation Maritime Internationale, lors de sa 22^e session à Londres, du 9 au 13 décembre 2002, qu'a été adopté le Code International pour la Sûreté des Navires et des Installations Portuaires (ISPS pour International Ship and Port Facility Security Code). Ce texte met en place de nombreuses dispositions en faveur du renforcement de la sécurité portuaire. Quinze ans après l'entrée en vigueur du Code ISPS dans l'Organisation Maritime Internationale, ce mémoire entend établir un état des lieux des structures de sûreté et de sécurité au port de Port-au-Prince.

Analyse

Pour mettre à exécution le Code, l'État haïtien a confié à l'APN, la responsabilité de la mise en application dans les ports et les installations portuaires. Avant l'application du Code ISPS dans le port de Port-au-Prince, l'espace portuaire était particulièrement vulnérable.

Pour lutter contre les menaces, l'APN a mis en place un ensemble de structures de sûreté et de sécurité pour évaluer et anticiper les risques.

Cependant, cette étude montre que, malgré ces normes, la sécurité des navires au port de Port-au-Prince est souvent insuffisamment assurée. Quinze ans après l'entrée en vigueur du Code à l'échelle internationale, aucun instrument juridique ne permet de garantir le respect des mesures relatives à la sûreté maritime et portuaire. Voté en assemblée nationale le 19 février 2009, le Code ISPS est mis en application sans être publié dans le journal officiel de la république. Il n'a pas été suivi de loi d'interprétation, et les sanctions encourues en cas de violation ne sont donc pas définies.

La sécurité et la sûreté d'un port sont nécessaires pour le personnel et les marchandises

Figure III. 13

Poste de contrôle de véhicules avec des barres inactifs dans l'air



© Saül Belzor



Aujourd'hui, l'expertise que j'ai dans la sûreté et sécurité maritime et aéroportuaire serait grandement profitable au port.

De plus, depuis le recrutement de la première promotion d'agents de sûreté le 20 janvier 2013, le système de formation est dysfonctionnel et les séances d'entraînement font défaut. Les matériels de fonctionnement sont également quasi inexistant. L'ensemble de ces irrégularités entravent la conformité des procédures de sûreté et de sécurité au port de Port-au-Prince.

Recommandations

- La publication du Code ISPS au journal officiel et le vote d'une loi d'application. De pair avec cela, il faut définir le statut juridique des agents de sûreté et de sécurité dans le système portuaire en Haïti. Ces démarches permettraient d'élaborer un réel Code portuaire en prenant en compte le Code ISPS assorti de sanction en cas de manquements.
- Une modernisation des équipements au niveau des postes d'accès : Garrett, détecteurs de métaux, climatisation des postes, le renforcement de l'environnement sécuritaire et hygiénique des postes (QHSE), et l'installation de barrières électroniques. Les matériels défectueux doivent être remplacés et subis des contrôles de conformité au moins chaque semestre.
- La mise en place d'un programme de formation continue pour les agents de sûreté, de sécurité et le personnel de la Direction Générale du port. Ce programme de formation s'étendrait même au personnel maritime pour le respect du Code ISPS. Des séances de simulation devraient être organisées tous les deux ans et des séances de formation chaque année.
- Mettre en œuvre le système de surveillance par camera dans les zones stratégiques. Installer des caméras pour garantir plus de sécurité dans les coins et recoins du port. Rendre opérationnel le centre de surveillance par camera.

Conclusion

Le renforcement de la sécurité apparaît comme une nécessité que le port de Port-au-Prince doit mettre en place. Depuis l'adoption du Code ISPS en 2004, le port a pris un ensemble de décisions pour appliquer le Code. Toutefois, sur le terrain, des difficultés ont été constatées quant à la mise en application de ce Code au port. Un ensemble de recommandations font donc l'objet de ce mémoire en vue de la modernisation et de la transformation de la sûreté et de la sécurité au port de Port-au-Prince.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

L'idée majeure de cette étude est que la sûreté et la sécurité au port sont intrinsèques à la croissance économique dans le secteur maritime. Ces deux notions permettent, lorsqu'elles sont assurées, de maintenir un environnement sain qui sait faire face aux menaces et anticiper les risques. Cette stabilité permet une confiance des partenaires du port favorable à une productivité durable.



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Les enjeux modernes de sûreté et de sécurité reposent sur la capacité du port à moderniser ses équipements et infrastructures. C'est ce que ce mémoire préconise par l'installation de caméras et d'équipements technologiques. Le mémoire promeut des infrastructures plus résilientes et innovantes en général.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

En améliorant la sûreté et la sécurité globale du port de Port-au-Prince, l'environnement autour du port sera éventuellement affecté de manière bénéfique, notamment la ville de Port-au-Prince. Dans ce cas, le port peut presque servir de point de départ pour une sécurité future plus grande et plus durable de la ville.



Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

La considération législative compose le cœur de cette réflexion sur l'application du code ISPS notamment. L'auteur s'intéresse à l'écart manifeste entre théorie et pratique, constaté en Haïti sur la mise en place des législations pour la sûreté dans le port.



Digitalisation du passage des marchandises au Port International du Cap-Haïtien



M. Judex Diomete (auteur), membre au Bureau de l'Autorité Désignée (BAD) au port International de Port-au-Prince
© APN



Mme Marie Guethine Calixte F. (maître du mémoire),
Cheffe de Service de la Facturation, APN
© APN

Titre du mémoire

Pour une amélioration de l'activité de pointage des marchandises au Port International du Cap-Haïtien (2022)

À propos de l'auteur

M. Judex Diomete détient une licence dans le domaine des sciences Administratives, option Comptabilité à l'Institut Haïtien des Sciences Administrations (IHSA). Dans le cadre de la formation continue, il a suivi divers séminaires sur les sujets suivants ; Motivation – vente, Elaboration et gestion

de projets, gestion des petites et moyennes entreprises (PME), participation de la société civile dans le processus budgétaire haïtien. Il a également suivi une formation sur un projet de soutien au renforcement des fonctions de régulation pour la gestion du Port du Cap-Haïtien. Enfin, Il a étudié la langue anglaise à l'*America English School*. L'auteur est rentré au port International du Cap-Haïtien en mars 2013 comme contractuel en appui au bureau de l'Assistant Directeur. En juillet 2014, il a été transféré au Service de la Manutention attaché à la direction de l'Exploitation.



Figure III. 14

Le Port International du Cap-Haïtien



© APN



Introduction

La Direction du Port du Cap-Haïtien figure parmi les huit directions sectorielles coiffées par la Direction Générale de l'Autorité Portuaire Nationale (APN). Sa gestion et son exploitation sont assurées par le port Internationale de Port-au-Prince.

Les opérations de débarquement et d'embarquement des marchandises dans un port d'escale font intervenir différents acteurs de la communauté portuaire, afin d'assurer l'optimisation des opérations commerciales. En vue d'atteindre cet objectif, les consignataires des navires procèdent généralement à la coordination d'un ensemble d'actions synchronisées. Au moment même des opérations de bord effectuées par les manutentionnaires, c'est le processus de pointage qui débute. Cette étape passe par différentes phases, telles que la saisie de l'élingue en cale ou gerbage des conteneurs et le transfert à terre, pose de la palanqué ou le transfert des conteneurs sur les chariots.

Le pointage est l'activité consistant à identifier le nombre et la nature de la marchandise depuis le lieu d'origine jusqu'à la livraison définitive au client. Au regard de la multiplicité des étapes et acteurs au sein du processus de transport des marchandises, le pointage est garant d'une traçabilité du produit. C'est une opération cruciale qui permet d'obtenir des informations sur la nature, l'état, et la quantité des marchandises débarquées ou embarquées dans le port. Grâce à cette opération, toute perte ou dommage peut être analysée afin de limiter les contestations entre les clients et le port et une bonne facturation peut être établie. Des données statistiques peuvent également être produites sur le mouvement des navires et le volume de trafic des marchandises. L'efficacité des activités de pointage facilite une bonne facturation et la rentabilité du port. Ce constat confirme l'importance du pointage dans la chaîne de manutention des marchandises.



Figure III. 15

Répartition du personnel au port de Cap-Haïtien

Personnels	Services				Total
	Administration	Exploitation	Sécurité/Sureté	Technique	
Employés	24	17	21	4	66
Contractuels	4	4	7	5	20
Temporaires	83	49	43	18	193
Total	111	70	71	27	279

Source : APN

Analyse

Le port International du Cap-Haïtien est confronté à de nombreuses difficultés. Le service d'exploitation ne cesse d'enregistrer des irrégularités dans les rapports de pointage. Parmi les problématiques identifiées, peuvent être notées la majoration des tonnages des marchandises en vrac lors de la rédaction des rapports de pointage, les erreurs de pointage des cargaisons conteneurisées transportant des véhicules par les pointeurs du port du Cap-Haïtien, un manque de coordination

dans le roulement des pointeurs et un flux d'information trop important.

Ces irrégularités touchent différents aspects des opérations et affectent toute la chaîne administrative du port.



La digitalisation des activités d'un port est nécessaire pour son fonctionnement et sa compétitivité



Elles entraînent particulièrement des retards dans la préparation des factures provoquant ainsi un cumul de dettes par les clients du port. Ces irrégularités ont aussi un coût réputationnel pour le port. Dès lors, ce constat met le port face à une nécessité de réviser le système de pointage des conteneurs.

Recommandations

- Le développement d'un système de pointage numérique. L'activité de pointage pourrait être modernisée avec l'utilisation d'appareils adaptés à cet effet, ce qui faciliterait la fluidité du trafic. La numérisation des documents, faciliterait le partage des informations ainsi que la rapidité et la fiabilité des transactions. L'Informatisation de la Section de la Manutention en particulier faciliterait également la rédaction et les corrections des rapports de pointage
 - Une répartition équitable du roulement des pointeurs qui passent de longues heures sur le navire et peuvent effectuer plusieurs roulements de suite en cas de sous-effectif, serait bénéfique au fonctionnement du système de pointage. La Section Manutention doit revoir le nombre d'heures de travail, la rémunération, et la mise en place d'avantages tels que des dortoirs sont tant pour améliorer la situation des pointeurs.
 - L'organisation de séances de formations à l'intention de tous les pointeurs du port international du Cap-Haïtien, en particulier les pointeurs juniors permettrait une expertise plus poussée dans cette activité.
- L'intégration de la notion de sécurisation de l'environnement du port et de l'application du code ISPS au sein de l'activité de pointage est cruciale. Pour ce faire il s'agit d'anticiper les vagues de poussières issues de certaines cargaisons qui polluent l'atmosphère et risquent de contaminer tout l'espace portuaire y compris les résidents de la zone. Un système d'arrosage permettant d'apaiser l'effet de la poussière pourrait compléter ces mesures.

Conclusion

Ainsi, le port international du Cap-Haïtien souffre des irrégularités observées dans les activités de pointage et qui projettent une mauvaise image du port. L'activité de pointage revêt une importance capitale pour le port puisque des données de pointage fiables permettent une bonne gestion des créances, et une organisation efficace du port. Cette étude explore le processus des opérations de pointage et ses améliorations potentielles. Il est question d'établir un climat serein au port International du Cap-Haïtien en vue de contribuer à l'amélioration de la qualité de service. À cet effet, il s'agit à la fois de moderniser cette opération mais également de l'adapter aux enjeux modernes relatifs à l'environnement du port en matière de pollution et de travail décent.



Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Le mémoire axe sa réflexion sur un objectif général de croissance économique soutenue par une meilleure organisation du système de pointage permettant une gestion efficace des marchandises au port. Cette croissance doit passer par une considération importante de plein emploi et surtout de travail décent pour les salariés au sein du système de pointage.



Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

Au cœur de l'activité de pointage, se trouvent les enjeux d'un équipement moderne et d'infrastructures pionnières. Il est crucial d'encourager l'informatisation du système de pointage en vue d'une communication plus rigoureuse, d'une efficacité et d'une plus grande fiabilité des données. Tous ces éléments sont tant d'idées innovantes pour permettre un renforcement de l'image du port auprès des clients et une industrialisation durable qui s'inscrit dans l'ère du temps.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

L'activité de pointage au port, ne saurait être mentionnée sans évoquer les enjeux environnementaux qui y sont relatifs. Le risque de pollution en lien avec le traitement des marchandises rend l'étape du pointage essentielle dans l'amélioration de la gestion des déchets. L'auteur émet ainsi des recommandations pour permettre un environnement portuaire sain, ainsi que des établissements humains sûrs, résilients et durables.



Mise en place du tri des déchets au PAL



M. Amazounam Sindiye (auteur), Chef section chargé du suivi environnemental du SMI (Système de Management Intégré), PAL
© Amazounam Sindive



M. Sodegadji Akouete (maître de mémoire), Responsable Démarche, PAL
© Amazounam Sindive

Titre du mémoire

Problématique de la gestion de déchets sur le domaine portuaire Lomé (2022)

À propos de l'auteur

M. Amazounam Sindiye est titulaire d'une Licence en sciences de la terre obtenu en 2013 à l'université de Lomé et d'un Master en qualité sécurité environnement obtenu en 2022 à l'École Supérieure des Affaires (ESA-Togo).

Il a débuté sa carrière professionnelle en juin 2012 au poste de docker occasionnel pour exercer les activités de manutention jusqu'en avril 2015. Puis au poste de chauffeur pendant quatre ans avant d'être affecté au service de la Démarche Qualité comme agent d'appui à l'équipe. Il a été intégré au personnel du Port Autonome de Lomé (PAL) en octobre 2020 où il a pour missions, le suivi des actions environnementales pour le compte du système de management environnemental selon ISO 14001.



Le Certificat de gestion moderne des ports m'a permis de connaître ce qu'est un port avec ses différentes composantes et de mieux comprendre les différents enjeux de l'heure auxquels les ports font face, notamment le Port Autonome de Lomé, et les bonnes pratiques mises en place par les ports les plus développés.

À la fin du programme, un avancement d'un échelon m'a été accordé, mais aussi, cette formation m'a permis d'acquérir des connaissances pour pouvoir accomplir plus aisément les tâches qui me sont attribuées aux côtés du Responsable qualité du PAL.



Introduction

De nos jours, le secteur du transport maritime est considérablement touché par les défis environnementaux tels que l'érosion côtière, l'efficacité de la consommation énergétique, la pollution de l'air et la gestion des déchets. Zone de foisonnement des activités industrielles, de transport et de commerce, le domaine portuaire est un site de production des déchets. La gestion des déchets, s'inscrit comme l'un des défis majeurs pour les ports membres de l'Association de Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC) et a été identifiée comme la deuxième priorité après celle de la qualité de l'air lors de la 3^e conférence sur l'environnement et la viabilité des ports africains tenue du 11 au 13 février 2020 en République du Congo. Il s'agit de mener une réflexion sur les mécanismes efficaces de gestion des déchets en accord avec les préoccupations environnementales actuelles.

Le port de Lomé, moteur de la croissance économique du Togo, sert le marché local mais aussi et surtout les pays de l'hinterland dans les échanges commerciaux. Le domaine portuaire, l'une des sources de revenus du PAL, abrite une zone industrielle confrontée aux problèmes des déchets. Dès lors, l'objectif général de cette recherche est de contribuer à l'amélioration de la gestion des déchets au port de Lomé par l'identification de différents types de déchets, des méthodes de gestion de déchets ainsi que par la proposition de solutions à la gestion des déchets.

Analyse

Au port de Lomé, la gestion des déchets demeure un enjeu capital et d'actualité pour l'autorité portuaire. Elle concerne tous les déchets générés par les activités portuaires et ceux liés à la présence des usagers. Il s'agit en majorité de déchets des navires, informatiques, biomédicaux ou de déchets issus de la maintenance des installations et des équipements portuaires. Les déchets du port entraînent des conséquences répercutées sur la santé humaine, sur

l'environnement et nuisent à l'environnement portuaire dans son ensemble. Face à ces défis, l'autorité portuaire a défini des orientations et des dispositions pour prendre en charge la gestion de déchets au port de Lomé par la signature de contrats avec des prestataires externes pour la collecte des déchets. Le port a également mis en place un système de management de l'environnement selon la norme ISO 14001 version 2015 et a octroyé à travers le ministère en charge de l'environnement, des agréments à des sociétés pour la collecte des déchets des navires et en mettant à disposition des ressources nécessaires. À ces orientations, s'ajoutent les dispositions légales et réglementaires définies par l'État et les organismes internationaux auxquelles chaque acteur doit se conformer dans l'exercice de son activité.

Cependant, malgré ces orientations prises par l'autorité portuaire dans la gestion des déchets, la mise en œuvre des exigences ne se fait pas sans difficultés car il s'agit pour le port de concilier la rentabilité économique et la protection de l'environnement. Plusieurs difficultés sont relevées au sein du port de Lomé. Les méthodes de gestion des déchets ne sont pas tout à fait conformes aux normes en vigueur notamment la loi-cadre sur l'environnement du Togo et pourraient être plus efficaces. L'absence des actions de sensibilisation ne permet pas aux acteurs impliqués dans la gestion des déchets d'être suffisamment informés des impacts des déchets sur l'environnement portuaire. De plus, la faible fréquence de la collecte des déchets constitue une cause principale de la prolifération des dépotoirs sauvages. Enfin, l'absence d'un mécanisme de suivi lors de l'acheminement des déchets vers les décharges après la collecte est aussi néfaste pour l'environnement portuaire.

Une bonne gestion des déchets contribue à l'image de marque d'un port. Elle suscite la confiance



Figure III. 16

Dépotoir sauvage près du site situé derrière l'enceinte du PAL



© Amazounam Sindiye

Cette recherche vient ainsi contribuer à réduire ou à éviter la pollution de l'environnement par les déchets, dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs environnementaux que le PAL s'est fixé. Cette dynamique devrait permettre une amélioration des performances environnementales du port en garantissant un milieu sain pour tous les usagers.

Recommandations

- La définition d'un mécanisme de collecte des déchets à la fréquence régulière assurée par les prestataires en charge de l'enlèvement des déchets issus de l'entretien du domaine. L'acquisition d'EPI pour tous les agents assurant la pré-collecte et la surveillance des déchets issus de l'entretien du domaine portuaire devrait renforcer cet aspect. L'institution d'un mécanisme de suivi lors de l'acheminement des déchets vers les décharges doit compléter la collecte.
- La sensibilisation des agents à la collecte des déchets et une communication renforcée sur ce sujet.

- La mise en place d'une police environnementale constituée des agents de sûreté portuaire chargés de faire des rondes sur le domaine portuaire pour le contrôle. Associer ce contrôle à des mesures répressives efficace contre la pollution.
- La création d'un réseau environnemental et social pour agir sur le plus long terme. Ce réseau impliquerait toute la communauté portuaire permettant de faire des échanges, donnant la possibilité à chaque acteur de s'engager volontairement et de signaler tout acte de pollution volontaire.

Conclusion

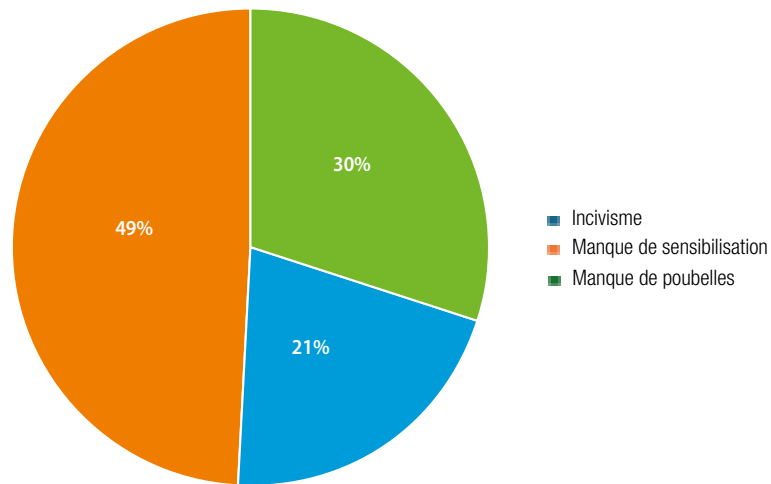
Les activités portuaires génèrent plusieurs catégories de déchets. Pour répondre à cette problématique, l'autorité portuaire a pris des dispositions pour assurer la gestion des déchets. Pour autant, la mise en œuvre effective de cette politique ne se fait pas sans difficultés. La gestion de l'ensemble de ces déchets se limite à la collecte, sans intégrer leur cycle de vie totale. Ainsi, ce mémoire propose une analyse des causes de ces difficultés quant à la gestion des





Figure III. 17

Causes de la prolifération des dépotoirs sauvages



© PAL

déchets. Au titre des résultats de l'étude, l'auteur a ainsi développé plusieurs axes d'amélioration de cette gestion. Il s'agit notamment de permettre une meilleure

sensibilisation aux conséquences des déchets au port. C'est ensuite un meilleur processus de collecte et de suivi de cette collecte qui doit être mis en place.

Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Dans ce mémoire, l'auteur s'intéresse à la gestion des déchets qu'il analyse comme particulièrement nocive à la santé et au bien-être des individus en lien avec le port. L'auteur place donc au cœur de son analyse les recommandations pour permettre environnement sain dans lequel les déchets sont collectés et contrôlés.



Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

La bonne gestion des déchets au sein du port entend mettre en place une communauté portuaire durable. La prise en compte des enjeux environnementaux et sanitaires, permet une vision de long terme pour rendre l'environnement de la communauté port viable.





Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

La gestion des déchets est un enjeu essentiel de la lutte contre les changements climatiques. La bonne collecte de ces déchets agit en faveur d'un environnement propre et non pollué. Les ports et leurs communautés sont des acteurs essentiels de la transition écologique et la réduction, la collecte, et le suivi des déchets est crucial en ce sens.



Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines.

En évitant la pollution par les déchets au centre du port, les déchets entrant dans le port seront également évités. Les déchets tels que les sacs en plastique, les bouteilles en plastique et les articles contaminés chimiquement peuvent avoir des effets néfastes sur la vie marine des environs. S'assurer que les déchets sont correctement jetés aidera à assurer que les eaux deviendront également plus propres, ainsi une vie marine plus durable.



Optimisation du stationnement de camions sur le corridor Lomé-Ouagadougou



M. Dissirama Kouba Gueba (auteur),
Agent parking à Vodougbe, CNCT
© Dissirama Kouba Gueba



M. Assim Palakassi Bassayi (maître de mémoire),
retraité du CNCT
©TrainForTrade

Titre du mémoire

Contribution à l'éradication des stationnements anarchiques des camions sur le corridor Lomé-Ouagadougou : le rôle du Conseil National des Chargeurs du Togo (2024)

À propos de l'auteur

M. Dissirama Kouba Gueba travaille depuis 2015 pour le Département technique du Conseil national des chargeurs du Togo (CNCT), où il est déployé au parking de stationnement de Vodougbe (Aného) en tant qu'agent de parking. Après une licence en géographie à l'université de Lomé en 2011, il obtient une certification en Administration maritime et traitement de cargo en 2012 à l'École internationale d'aviation, puis un master en Qualité-Sécurité-Environnement et Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'École supérieure des affaires en 2018.

Introduction

Le port de Lomé s'est grandement modernisé ces dernières années. Entre 2012 et 2022, il a vu son trafic passer de 7,7 millions de tonnes à 29,7 millions de

tonnes, multipliant presque par quatre ses résultats. Aujourd'hui, c'est au-delà du territoire strictement portuaire que le port doit regarder pour développer ses échanges et améliorer ses performances.

En effet, l'efficacité d'un port ne dépend pas uniquement de ce qui se trame sur ses quais et dans ses magasins. L'efficacité du PAL multiplie la quantité de biens qui attendent d'être acheminés vers leur destination. L'arrivée et le départ des marchandises doit être optimisé : chaque nœud logistique a son importance, et peut provoquer des délais en chaînes. Le développement disproportionné d'une partie d'un système peut créer des engorgements et des blocages.

La N1 est le principal axe routier qui connecte le Togo à son hinterland : les pays sahéliens, le Burkina Faso en tête.

Répartition du trafic du port de Lomé avec son hinterland en 2022 :

87 % Burkina Faso

8 % Niger

5 % Mali

Cette voie de circulation vitale pour le port de Lomé fait face à plusieurs problèmes, dont celui du stationnement.

À défaut de lieux adaptés, beaucoup de camionneurs s'arrêtent sur le bas-côté de la route ou dans des stations-service. Cela génère des risques pour le conducteur, le véhicule, la marchandise transportée, mais aussi pour les riverains et autres usagers, comme a pu le montrer notamment l'incident dans une station-service à Accra (Ghana) en juin 2015, où un incendie a provoqué plus de 150 morts. Par ailleurs, ces stationnements anarchiques favorisent les accidents, réduisent la qualité de vie des routiers et allongent les délais de livraison.

Quelles solutions peuvent résoudre cette situation ? Comment répondre au mieux aux besoins des hommes et des flux ? Comment éradiquer, ou à tout le moins réduire, le stationnement anarchique sur la N1 ?

Analyse

Actuellement, deux types de stationnement existent sur le corridor Lomé-Ouagadougou : les parkings, qui sont payants, sécurisés et entretenus avec un personnel présent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ; et aussi les aires de stationnement, qui sont gratuites, libre d'accès, non entretenues et sans personnel.



Figure III. 18

La nationale N1 traversant le Togo et ses parkings (existants et futurs)



L'efficacité d'un port dépend beaucoup de ce qui se passe sur terre



© Cartographie Hachette tourisme (source format PSD)

En 2006, le CNCT a construit un premier parking à Agaradè, pour assister les conducteurs au niveau de la faille d'Alédjo ; une section particulièrement dangereuse de la route. Ce parking n'est plus opérationnel depuis 2017 et la construction du contournement de Bafilo, mais le CNCT en a créé deux autres, ceux de Blitta et de Djéréhouyé (Atakpamé). Il faut aussi noter l'existence du parking du terminal de Sahel — exceptionnellement gratuit — à Lomé, qui n'offre toutefois pas de conditions adaptées au stationnement.

D'un point de vue légal, ni loi ni réglementation ne contraignent les camionneurs à s'arrêter dans des lieux spécifiques. Pour donner la parole aux premiers concernés, 127 camionneurs ont été interrogés dans le cadre de cette étude. Ils conduisaient des véhicules enregistrés au Burkina Faso (59 %), au Togo (33 %), au Niger (6 %) et au Mali (2 %).

Les résultats sont les suivants :

- 84 % affirment avoir déjà stationné en bordure de route ;



- 92 % trouvent le nombre de stationnements sur le corridor insuffisant ;
- 95 % souhaitent voir de nouveaux espaces de stationnement (parkings & aires de stationnement) ;
- 58 % préfèrent un parking payant à un stationnement gratuit ;
- 55 % des sondés affirment stationner dans des espaces aménagés ;
- 43 % s'arrêtent dans des stations-service ;
- 2 % s'arrêtent n'importe où.

La principale raison poussant à rester dans une station-service est la gratuité, en cas d'achat de carburant. Au moment de passer la nuit, les camionneurs souhaitent se rapprocher des services et des lieux de vie. Or, la plupart des municipalités interdisent les stationnements en bordure de route, sans pour autant proposer d'alternatives. Les parkings existants sont jugés trop éloignés des villes. Quant au grand Lomé, il manque de stationnements.

Parmi les préoccupations centrales des camionneurs, on relèvera :

- le mauvais état de la route, en particulier les tronçons entre Tsévié et Atakpamé, et entre Sokodé et Kanté ;
- les contrôles de la Division de la sécurité routière qui verbalisent à outrance les chauffeurs victimes de pannes. Les camionneurs disent être victimes de racket.

En conclusion, les stationnements sur le corridor ne sont pas satisfaisants, tant du point de vue de la quantité que de la qualité. L'offre est insuffisante et inégalement répartie. Les deux parkings fonctionnels se trouvent sur la partie sud du corridor, alors que les passages difficiles se situent sur sa partie nord.

Il y a un véritable désir de la part des camionneurs de voir apparaître des parkings offrant des lieux de stationnement sécurisés et accueillants. La création de nouveaux espaces de stationnement réduira donc les stationnements anarchiques. Idéalement, il faudrait un parking moderne ou une aire

de stationnement chaque 50 km ou à tout le moins dans chaque ville située le long du corridor. L'absence de services rendus aux camions sur les parkings existants actuellement est une lacune, car c'est aussi pour recevoir de tels services que les conducteurs s'arrêtent dans un endroit. Les futurs lieux de stationnement devraient donc comporter des services rendus aux personnes, mais également aux véhicules.

Recommandations

Les réformes doivent suivre quelques principes généraux :

- Les mentalités des responsables doivent changer. Il faut faciliter les arrêts plutôt que les sanctionner. Si des interdictions de stationnement sont prononcées, il faut que des lieux dédiés soient créés en amont pour ne pas piéger les camionneurs. Quand les lieux appropriés existeront, alors pour on pourra interdire, notamment de passer la nuit dans les stations-service, dans le but de limiter les dommages en cas d'incendie.
- La construction d'aires stationnements devrait revenir aux municipalités, en raison de la décentralisation. Pour être au plus près des besoins, les municipalités attirant déjà des camionneurs fatigués pourraient créer des aires dédiées.
- Les nouvelles infrastructures devront prendre en compte les préférences des routiers. C'est-à-dire que l'offre doit répondre à leurs besoins : sanitaires, électricité, éclairage, eau courante, restauration, boutiques, lieux de prières, accès à internet, écrans de télévision, sécurité, services aux machines...
- Les recommandations s'échelonnent sur un axe variant selon leur degré d'efficacité sur la réduction du stationnement anarchique et le coût.

\$ – Il s'agirait de rendre les parkings existants plus attractifs, selon les principes suggérés ci-dessus.

\$\$ – De nouveaux espaces de stationnement devraient être créés, en priorité dans les lieux difficiles (route



dangereuse, frontière, etc.). Au Togo, il y a trois zones prioritaires : le grand Lomé, Kanté (pour permettre de s'arrêter après la traversée de Défalé), et Cinkassé (pour faciliter l'attente des camionneurs à la frontière lors des formalités douanières).

\$\$\$ – Reconstruire la N1 en y incorporant des lieux de stationnement tous les 50 km.

\$\$\$\$ – Créer une ligne de chemin de fer entre Lomé et Ouagadougou.

Conclusion

Le développement des infrastructures strictement portuaires ne suffit pas. D'importants investissements dans le nœud de la chaîne logistique peuvent doper l'activité, mais aussi la paralyser. Ce qui se passe sur la partie terrestre fait également partie des facteurs permettant à un port d'être performant et compétitif.

La fluidité et la sécurité du trafic routier est un facteur déterminant pour convaincre les opérateurs économiques des pays sans littoral de faire transiter leurs marchandises par le Togo. Cette fluidité et cette sécurité passent par la création de lieux de repos pour les chauffeurs, adaptés à leurs besoins et à ceux de leur véhicule.

Objectifs de développement durable

Les recommandations de cette étude contribuent aux ODD suivant :



Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.

Assurer la fluidité du trafic vers le Burkina Faso, le Mali et le Niger concourt à renforcer la sécurité alimentaire des pays sahéliens en plus d'assurer la sécurité alimentaire à travers le Togo.



Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Les nouveaux espaces de stationnement sécurisés et équipés amélioreront fortement les conditions de travail des chauffeurs et leur bien-être. La mise à disposition de sanitaires appropriés favorisera l'hygiène et la bonne santé des chauffeurs. Ces mesures d'hygiène peuvent également avoir d'importantes conséquences sur la propagation de maladies, étant donné les mouvements des camionneurs.



Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Les espaces de stationnement sécurisés, équipés et ouverts à tout moment amélioreront fortement les conditions de travail des camionneurs. La multiplication des espaces de stationnement va favoriser la fluidification du trafic et la réduction des accidents et arrêts de circulation, ce qui va favorablement impacter les délais de livraison et donc les performances du PAL et sa croissance économique.





Chapitre IV

Des réformes au service des Objectifs de Développement Durable

Les réformes préconisées dans les mémoires du Programme de gestion portuaire TrainForTrade rejoignent souvent les Objectifs de développement durable des Nations Unies. Cette section offre une vision synthétique des propositions faites par les participants au Programme depuis 2019. Les lecteurs s'en inspireront pour contribuer à l'Agenda 2030 dans leur propre environnement portuaire.



Des ODD plus présents que d'autres



[Les ODD] incarnent les espoirs, les rêves, les droits et les attentes des populations, ainsi que la préservation de notre environnement naturel. Ils aspirent à corriger les injustices de l'histoire, à surmonter les divisions globales et à guider notre monde vers une paix durable.

**M. Antonio Guterres,
Secrétaire général des
Nations Unies,
septembre 2023**



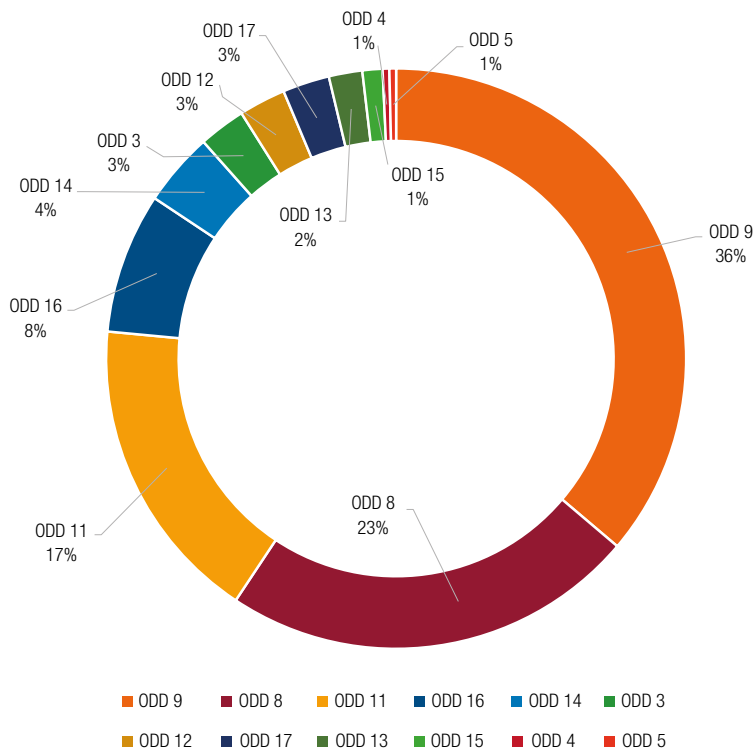
Les Objectifs de développement durable (ODD) peuvent sembler inatteignables ou irréalistes. C'est en ayant conscience de cela que TrainForTrade tient à relier les propositions de réforme, présentes dans les mémoires, à l'Agenda 2030 des

Nations Unies. Ainsi chaque participant du Programme de gestion portuaire doit-il identifier les ODD promus par son projet de réformes. Le graphique ci-dessous reprend les ODD présents dans les 149 mémoires soutenus entre 2019 et 2024.



Figure IV. 1

Classement des ODD selon leurs occurrences dans les plans de réforme



Source : TrainForTrade (can the graphist use SDG colors?)

L'ODD 9, dédié à l'industrialisation, aux infrastructures et à l'innovation arrive en tête. Cela est logique étant donné la fonction et la position des ports au sein de leur économie. De plus, pour garantir le bon fonctionnement de ses opérations en toute circonstance, un port a un besoin primordial d'« infrastructure résiliente » pour affirmer sa place dans le commerce international, tout en protégeant la sécurité de ses travailleurs, navires et installations. L'ODD 8, qui concerne « une croissance économique soutenue, partagée et durable », arrive en deuxième position. L'accroissement du rendement et le profit restent le but primaire de toute entreprise. Par ailleurs, l'interdépendance fréquente

entre les zones urbaines et portuaires fait que toute amélioration apportée à un port se répercute positivement sur les zones environnantes. L'ODD 11 visant à « rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables » est donc le troisième le plus présent dans les mémoires.

Les autres ODD ne représentent qu'un quart des propositions de réformes faites dans les mémoires. Cela montre qu'il y a des progrès à faire pour que les ports prennent conscience de leur faculté d'agir sur une grande variété de sujets. Cette prise de conscience est notamment le but du jeu de rôle *Port Endeavor*.



Série sur la gestion portuaire

Volume 12

 <p>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p>	<p>Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.</p>
 <p>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<p>Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.</p>
 <p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p>	<p>Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.</p>
 <p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<p>Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.</p>
 <p>14 VIE AQUATIQUE</p>	<p>Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines.</p>
 <p>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</p>	<p>Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.</p>



	<p>Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.</p>
	<p>Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.</p>
	<p>Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
	<p>Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres.</p>
	<p>Objectif 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.</p>
	<p>Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.</p>



Le rôle proactif de la CNUCED dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable

Ci-dessous sont exposés des exemples illustrant comment les ODD peuvent être atteints dans les ports, en se fondant sur les études de cas présentées dans cette publication.

	<ul style="list-style-type: none"> • La collecte et le traitement des déchets dans les ports assainit l'environnement, améliorant les conditions sanitaires et sécuritaires. Quand un port est situé à proximité d'une ville, ces améliorations profitent généralement à toute la communauté avoisinante.
	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des formations aux employés renforce l'efficacité d'un port en multipliant ses capacités d'action .
	<ul style="list-style-type: none"> • Dans des environnements inégalitaires, les ports ont un véritable rôle à jouer pour permettre aux femmes d'accéder à l'éducation : la création de centres de formation ouverts à tous, sans distinction de sexe, promeut l'égalité.
	<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration des services de recouvrement favorise la création de relations durables entre le port et ses clients. • La mise en place d'un centre de formation contribue à la diffusion des objectifs et des valeurs d'un port parmi ses employés. • Applications électroniques et communautés portuaires peuvent accroître l'efficacité des ports, en réduisant les temps morts et en facilitant la communication entre les acteurs. • En favorisant les circuits courts, un port peut générer des avantages économiques pour les communautés locales. • Un port doté d'un système de sécurité et de sûreté robuste réduit les vols et les dégradations, protège les travailleurs.



<p>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • D'importants bénéfices peuvent être tirés de la création d'un programme d'entretien régulier des infrastructures. • Veiller à la qualité des infrastructures a également un impact positif sur l'image et la réputation d'un port. • La modernisation des équipements de sécurité et sûreté des ports, tels que les caméras, les dispositifs d'urgence médicale et les équipements technologiques, participe au développement d'infrastructures plus résilientes et innovantes dans son ensemble. • De nos jours, l'infrastructure informatique est tout aussi essentielle que l'infrastructure physique d'un port. Une infrastructure informatique centralisée permet au port d'intégrer des plateformes et systèmes tels que des applications et des guichets uniques, et ainsi de potentiellement devenir un « port intelligent ».
<p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Une gestion appropriée des marchandises dans les ports, en particulier des déchets, est cruciale pour maintenir un environnement portuaire sain, contribuant ainsi à la résilience et à la durabilité des villes avoisinantes, notamment par la réduction de la pollution. • Une gestion améliorée des flux de camions dans les zones urbaines autour d'un port améliore le confort des résidents, réduit les nuisances sonores, diminue la congestion et minimise l'impact environnemental des camions en transit dans la ville portuaire. • Les efforts visant à réduire les risques associés aux activités illégales dans les ports, notamment par le renforcement de la sécurité, garantissent un environnement plus sûr tant pour le port que pour sa communauté.
<p>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Une gestion efficace du domaine est faite en accord avec une démarche de consommation et de production responsable. En effet, avec l'accroissement de l'efficacité via l'optimisation des ressources et des processus, la réduction de déchets émis par le port est souvent un effet sous-jacent, et incite parallèlement à une consommation responsable.
<p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Une collecte efficace des déchets favorise un environnement propre et sans pollution. Les ports et leurs communautés jouent un rôle clé dans la transition écologique, rendant cruciales les actions de réduction, de collecte et de suivi des déchets.



 <p>14 VIE AQUATIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un système de gestion des déchets efficace dans les ports contribue à une meilleure propreté. Il est primordial de collecter les déchets tels que les sacs en plastique, les bouteilles en plastique et les articles chimiquement contaminés pour éviter qu'ils ne soient rejetés en mer.
 <p>15 VIE TERRESTRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une gouvernance foncière efficace implique une gestion optimale des déchets et la prévention des dépôts sauvages sur le domaine portuaire par les différents utilisateurs du port. En maintenant un environnement terrestre propre et bien organisé grâce à une gouvernance foncière rigoureuse, un port peut préserver durablement ses systèmes écologiques.
 <p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre du code ISPS, associée à la mise en place de règlements de sûreté dans le port, favorise une communauté portuaire plus pacifique. • En adoptant de bonnes pratiques de gouvernance, telles qu'une déclaration de politique claire, une analyse des parties prenantes, des mesures définies et des rapports cohérents, un port minimise les risques de confusion (et de tensions) entre les parties impliquées. • Un dialogue ouvert au sein du port contribue à créer un environnement où les parties prenantes peuvent échanger de manière sûre, efficace et en toute transparence.
 <p>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un processus de formation incluant tous les acteurs d'un port aide à renforcer les relations entre les employés des différentes directions, ainsi qu'avec les parties prenantes de la communauté portuaire. Les échanges et partages entre les participants en formation améliorent les liens entre les différents secteurs portuaires. • La création d'une communauté portuaire favorise les relations entre les agences portuaires, les opérateurs logistiques et les autorités gouvernementales. En établissant une plateforme de coopération pour la circulation des marchandises, un port établit également des liens durables.





Juin, 2024 à Nantes après un session du jeu *Port Endeavor*
© TrainForTrade

Port Endeavor : un jeu de rôle pour penser autrement

Port Endeavor est un jeu conçu pour les gestionnaires de ports, afin qu'ils puissent tester leurs compétences de gestion en lien avec les ODD de manière ludique. Créé en 2019, ce projet est le fruit d'une collaboration entre la CNUCED, l'International Association of Ports and Harbors (IAPH) et le Port d'Anvers-Bruges/APEC. Ce jeu de rôle place les participants dans des situations tirées de cas réels, enregistrés par l'IAPH dans le cadre de son programme mondial de durabilité portuaire (World Ports Sustainability Program - WPSP).

Les avantages sont nombreux : la prise de conscience des managers vis-à-vis de l'importance des ODD, mais aussi vis-à-vis de solutions alternatives qui s'offrent à eux pour répondre à certains défis (même sous contraintes budgétaires), ainsi que la réflexion et l'échange entre cadres de différents ports qui partagent parfois les mêmes problèmes.

Port Endeavor montre par des cas concrets l'intérêt de mettre les Objectifs de développement durable au cœur de la gestion portuaire





Session hybride du jeu *Port Endeavor* à Nantes en 2024
© TrainForTrade

Aujourd'hui, le jeu se joue en version hybride, où les cartes de jeu apparaissent automatiquement sur les appareils des joueurs, ce qui permet à chacun de lire les défis et les solutions potentielles à son rythme.

En sensibilisant aux ODD, *Port Endeavor* démontre que les décisions en faveur d'actions durables peuvent avoir des effets avantageux sur les ports et leurs communautés.

En juin 2024, *Port Endeavor* a été animé pour les participants de la formation de formateurs, qui s'est déroulée à la direction générale du Port de Nantes Saint-Nazaire en collaboration avec les employés du port. Le jeu a été suivi d'une séance de groupe sur la durabilité, au cours de laquelle chaque équipe a présenté une idée pour atteindre un ODD choisi dans leur port.

Depuis sa création, *Port Endeavor* a été joué en anglais, espagnol et français par environ 2 000 professionnels portuaires de tous les continents.





Chapitre V

Des compétences mobilisées au quotidien

Quel est l'impact du Programme de gestion portuaire ? Les connaissances acquises sont-elles utiles ? Les propositions de réforme sont-elles appliquées ? Les alumni se voient-ils confiés plus de responsabilités ? TrainForTrade mène l'enquête auprès des 247 cadres portuaires certifiés entre 2019 et 2024.

Évaluation de l'impact du Programme de gestion portuaire

Pour évaluer l'impact du Programme de gestion portuaire sur la période 2019-2024, différentes questions ont été envoyées aux anciens participants. Cela permet notamment d'estimer si le contenu du cours est utile et si la

formation est reconnue. Le questionnaire a été envoyé à 248 inscrits (dont 86 femmes) : 47 au Cameroun, 41 en Côte d'Ivoire, 26 au Gabon, 33 en Guinée, 24 en Haïti et 77 au Togo.



Figure V. 1

Chronologie des 11 dernières promotions du Programme de gestion portuaire ayant reçu l'invitation à l'enquête

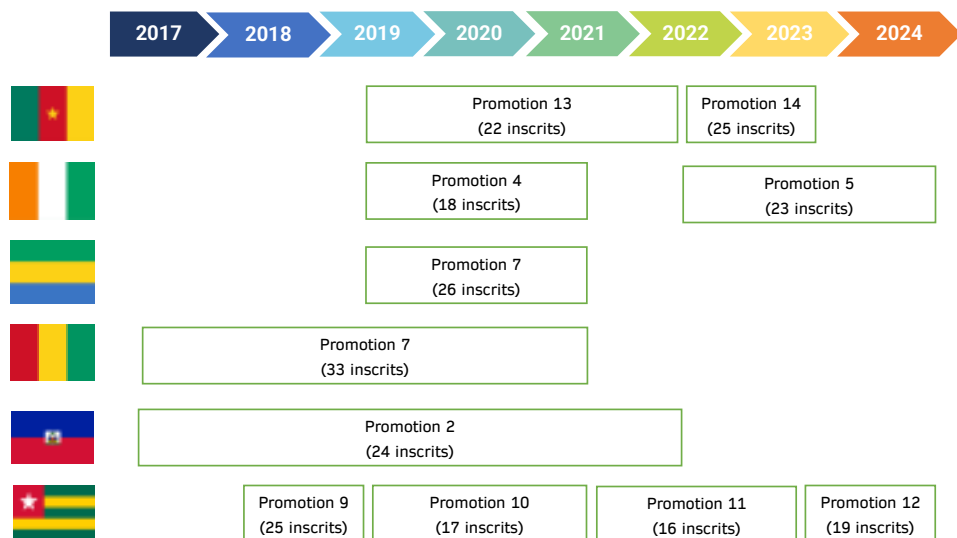
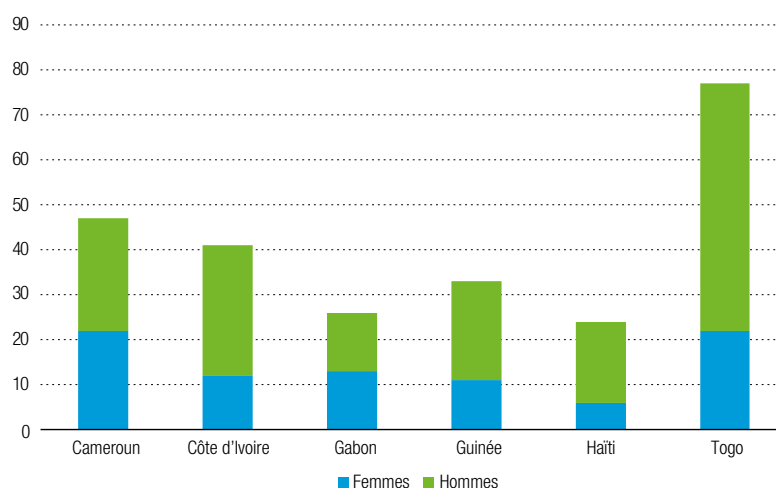
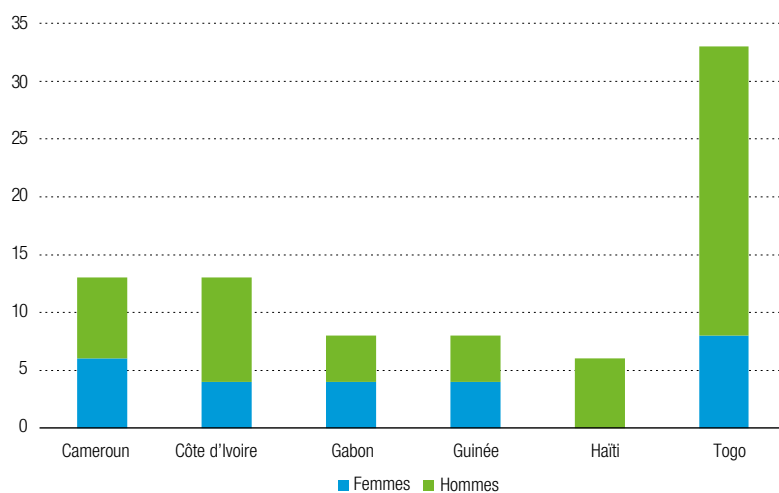


Figure V. 2

Individus inscrits aux 11 promotions ayant reçu l'invitation à l'enquête, par pays et sexe



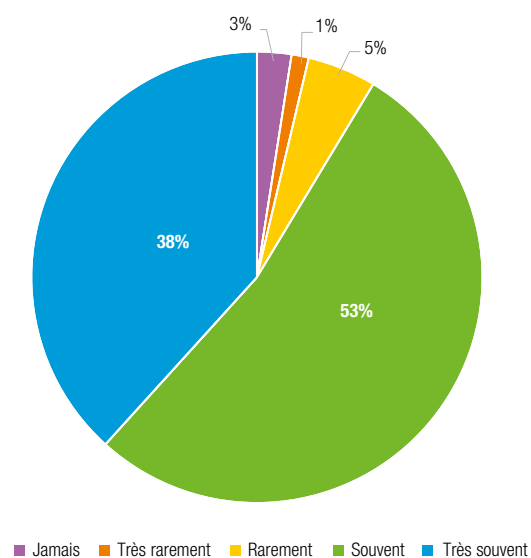
➤ **Figure V. 3**
Participants ayant répondu à l'enquête, par pays et sexe



Un échantillon représentatif de 81 participants (dont 26 femmes) a répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 33 %.

Il est important de noter qu'au vu du nombre important de promotions – et donc de participants – du PGP au Togo ces dernières années, les résultats de l'enquête particulièrement influencés par le Togo.

➤ **Figure V. 4**
Fréquence d'utilisation des connaissances et des compétences acquises lors de la formation PGP



La quasi-totalité (91 %) des participants indiquent qu'ils utilisent *souvent* ou *très souvent* les connaissances et

compétences qu'ils ont acquises au cours de la formation.

Plus de deux tiers des participants (79 %) considèrent que les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation ont été reconnues par leurs supérieurs hiérarchiques.

Cette reconnaissance s'est exprimée par une prise en compte des *opinions* et des *recommandations* par les supérieurs, *plus de contact avec la hiérarchie*, de nouvelles *perspectives de promotion*, ainsi que par l'*accès à d'autres formations*.

Par ailleurs, une proportion similaire (72 %) des participants ont vu leur situation professionnelle s'améliorer. En effet, à la suite de la formation, une personne sur deux a reçu une *promotion* et une personne sur cinq a constaté une plus grande charge de *responsabilités*.

79% des certifiés TrainForTrade utilisent les acquis dans leur travail quotidien

Figure V. 5
Reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques des compétences acquises par les participants

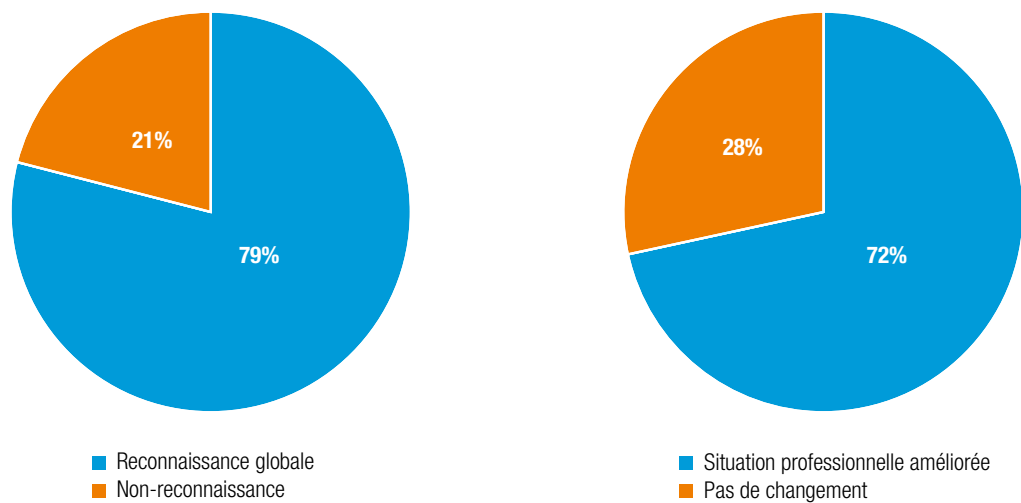
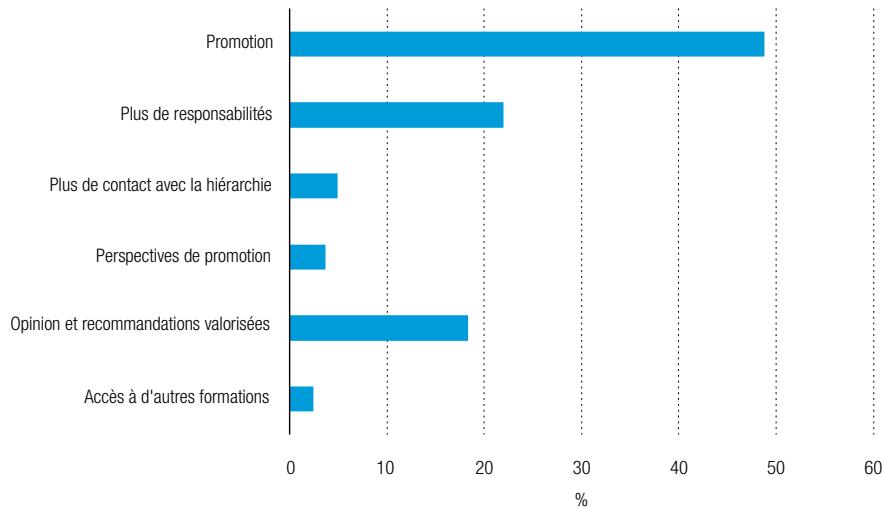




Figure V. 6

Exemples concrets et leur fréquence dans les réponses



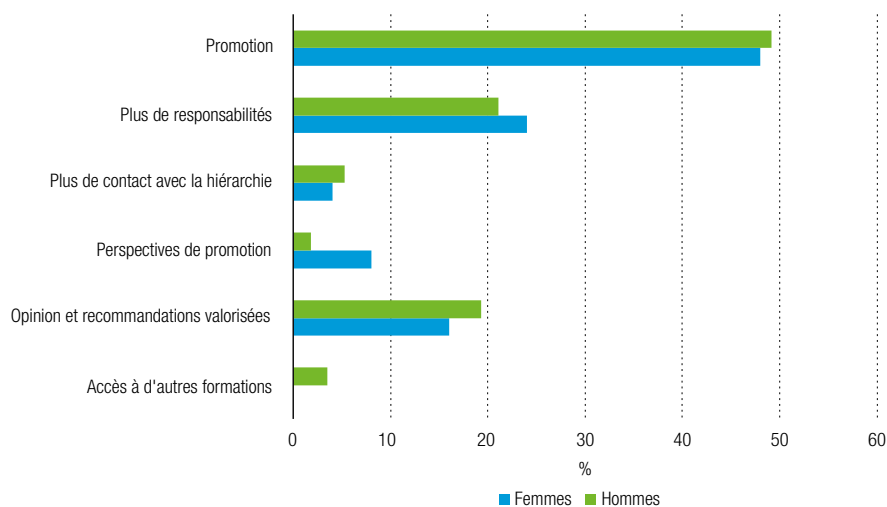
De plus, la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques s'est exprimée de façon équivalente pour les femmes comme pour les hommes, selon notre enquête. En effet, parmi les 32 % de femmes ayant répondu à l'enquête (représentatif des 35 % de femmes participantes

au PGP) : 48 % ont été *promu*, 24 % exercent *plus de responsabilités*, 16% ont leurs *opinions* davantage sollicitées, 8 % ont de nouvelles *perspectives de promotions*, et 4 % bénéficient d'un *contact* plus régulier avec la *hiérarchie*.



Figure V. 7

Exemples concrets et leur fréquence dans les réponses, par sexe



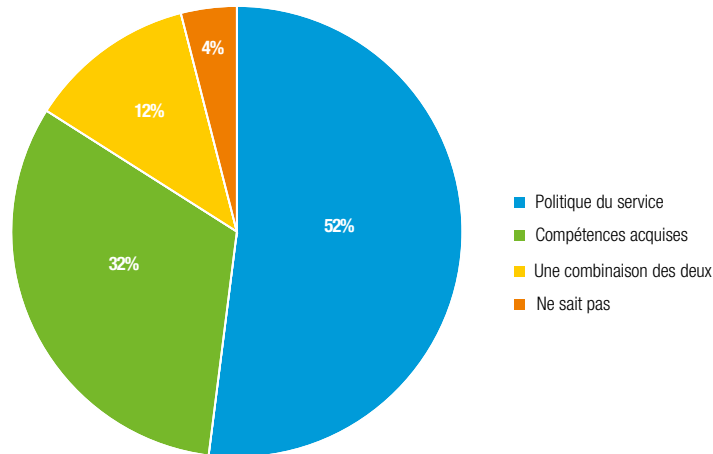
Aujourd'hui, de nombreuses organisations portuaires possèdent des politiques internes en place pour encourager leurs employés à suivre des formations. Par exemple, un cadre portuaire peut être automatiquement promu après avoir suivi une formation. Il est donc important d'analyser plus en détail les causes de ces promotions et attributions de nouvelles responsabilités.

D'après les cadres concernés : 52 % des cas d'amélioration de situation professionnelle ont eu lieu grâce à une *politique interne* à l'organisation, 32 % grâce uniquement aux *compétences acquises* lors de la formation, et 12 % grâce à *une combinaison des deux* éléments.



Figure V. 8

Causes de l'amélioration des situations professionnelles (compétences acquises lors de la formation ou politique intérieure du service)



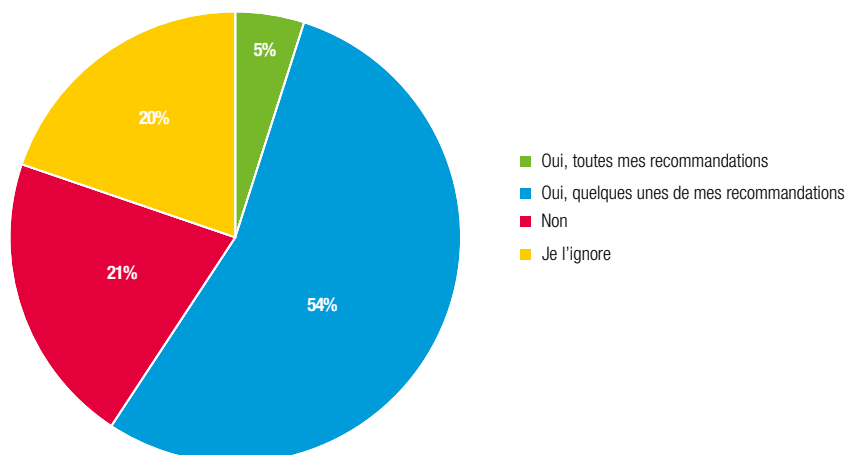
Enfin, la *totalité* ou *une partie* des recommandations provenant des mémoires

ont été mises en place dans les ports pour plus de la moitié des participants (59 %).



Figure V. 9

Recommandations mises en œuvre





Chapitre VI

Conclusion

Le Programme de gestion portuaire TrainForTrade œuvre dans la durée. Depuis plus d'un quart de siècle, il prépare les ports africains et caribéens à répondre aux défis contemporains et futurs. Formation continue, échange d'experts, partage de bonnes pratiques font partie de la recette de ce succès qui ne se dément pas. Plus de 500 mémoires conservés dans une base de données, accessible en ligne, continuent d'inspirer les nouvelles générations de cadres portuaires et des projets de réforme à travers le monde. Avec plus de 8 millions d'EVP et 280 millions de tonnes de marchandises échangées, le réseau francophone devient incontournable sur la scène internationale.



Figure VI. 1
Les mots clés TrainForTrade



Le travail accompli par tous les participants au Programme de gestion portuaire TrainForTrade mérite d'être salué. La rigueur des recherches et la créativité des propositions profitent aujourd'hui à toute une communauté et forment un réservoir d'idées et de solutions. Il faut se rendre compte que cette publication n'est que la pointe émergée d'un iceberg. Pour en avoir une vision complète, c'est dans la base de données contenant plus de 500 mémoires qu'il faut se plonger.

Plus de 1 600 cadres ont été formés au sein du réseau francophone TrainForTrade. Les dernières promotions témoignent de l'utilité du programme dans leurs tâches quotidiennes au port. Les liens professionnels mais aussi amicaux créés par le réseau sont une source d'entraide qui dépasse les frontières. Quand un problème arrive dans un port, il n'est pas rare que des appels passent par-delà les frontières pour consulter un confrère ou une consœur, demander un avis. En 2024, le seul réseau francophone compte dix pays, dont certains diffusent ce cours depuis plus de vingt-cinq ans. L'expérience

et la continuité sont gages de qualité. Les messages adressés à la communauté par les directeurs généraux des différents ports en témoignent. Depuis 1998, TrainForTrade n'a cessé de s'adapter aux besoins de ses membres et aux nouveaux enjeux, améliorant continuellement méthodes et contenus. À l'avenir, ce savoir-faire attirera encore de nouveaux membres.

Le Programme de gestion portuaire TrainForTrade a été depuis sa création en avance sur son temps. Alors que de nombreuses organisations internationales essaient toujours de mettre en place « l'appropriation », ce concept est au cœur du projet de TrainForTrade dès sa fondation. Si quelqu'un mettait en doute l'efficacité et l'intérêt réel de TrainForTrade, il suffirait de lui rappeler que l'essentiel de ce programme est financé par les membres du réseau eux-mêmes ! Exemple de coopération Sud-Sud et triangulaire, le Programme de gestion portuaire entend continuer d'inspirer des générations de responsables et de dirigeants à bâtir un monde plus durable et plus fraternel.





<https://tft.unctad.org/fr/>