



LA GESTION PORTUAIRE 2021

Volume

9

Études de cas sur la gestion portuaire

Programme de
gestion portuaire
TrainForTrade
Réseau francophone

 **OBJECTIFS
DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE**



NATIONS UNIES



LA GESTION PORTUAIRE 2021

Volume

9

Études de cas sur la gestion portuaire

Programme de
gestion portuaire
TrainForTrade
Réseau francophone

 **OBJECTIFS
DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE**



NATIONS UNIES

Genève, 2021

© 2022, 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 appellations employées dans la présente publication et la présentation des données de position qui y figurent 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 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.

Le présent document 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/KDB/2021/1

eISBN: 978-92-1-001314-7

NOTE

Cette publication a été produite dans le cadre des activités du Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Elle a été financée par les ports du Bénin, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Gabon, de la Guinée, d'Haïti, du Sénégal et du Togo. Ce projet a aussi reçu le soutien des grands ports maritimes de Nantes Saint-Nazaire et de Marseille Fos, France.

Les résumés des études de cas soumis par les participants au programme qui composent cette publication ont été préparés par Dominique Chantrel, Amélie Cournoyer, Alvaro Moreira et Rita Peignien, membres du personnel de la CNUCED, le tout encadré par Mark Assaf, Chef de la Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade, sous la supervision de Geneviève Féraud, Chef du Service du développement des connaissances, et Shamika N. Sirimanne, Directrice de la Division des Transports et de la Logistique.

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
Tél. : +41 22 917 5481
Email : trainfortrade@un.org
Site web : tft.unctad.org/fr

La Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade fait partie du Service de développement des connaissances de la Division de la technologie et de la logistique de la CNUCED.

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	XI
Le rôle de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)	xi
Le rôle des ports dans le commerce international	xi
Le programme de gestion portuaire TrainForTrade (PGP)	xi
Le rôle du PGP	xi
La structure du PGP	xiii
Le mémoire final/étude de cas	xiii
La série Gestion Portuaire	xiv
Les partenaires du réseau portuaire francophone TrainForTrade	xv
Port de Marseille Fos.....	xv
Port de Nantes Saint-Nazaire	xv
ÉTUDES DE CAS DE LA GESTION PORTUAIRE	1
A. BÉNIN.....	2
Message de Monsieur Joris THYS, Directeur Général du Port Autonome de Cotonou (PAC Cotonou).....	2
La gestion des escales des navires au Port de Cotonou: Enjeux et perspectives	3
La dématérialisation des supports d'information: quel impact sur la performance de la SOBEMAP?	6
B. CAMEROUN	9
Message de Monsieur Cyrus NGO'O, Directeur Général du Port Autonome de Douala-Bonabéri (PAD Douala)	9
Message de Monsieur Patrice MELOM, Directeur Général du Port Autonome de Kribi (PAK)	9
L'optimisation de la rentabilité du domaine portuaire: cas du Port Autonome de Kribi.....	11
Analyse de l'incidence de la gestion des dockers sur l'attractivité d'un port: cas du Port de Douala	14
C. CÔTE D'IVOIRE.....	17
Message de Monsieur Hien Yacouba SIE, Directeur Général du Port Autonome d'Abidjan (PAA).....	17
Le contrôle automatisé aux accès d'un port: cas du PAA.....	18
La contribution d'un port center dans l'amélioration de la notoriété et de l'image d'un port: cas du Port d'Abidjan	22

D. GABON	25
Message de Monsieur Godwin ALINI YANDJANGOYE, Directeur Général de l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG)	25
L'impact des produits domaniaux sur la trésorerie de l'entreprise de gestion portuaire : le cas de l'OPRAG.....	26
La redynamisation du processus de traitement et du suivi des retraites à l'OPRAG	29
E. MAURITANIE	32
Port de Nouakchott dit Port de l'Amitié (PANPA).....	32
Port de Nouadhibou (PAN)	32
La tarification comme instrument de politique portuaire : Cas du Port Autonome de Nouakchott	33
L'impact d'installation des silos à céréales sur le déchargement des vraciers de blé au PANPA	37
F. SÉNÉGAL	40
Message de Monsieur Aboubacar Sedikh BEYE, Directeur Général Port Autonome de Dakar (PAD Dakar).....	40
Gestion des risques liés au processus accueil navires : cas du Port Autonome de Dakar.....	41
Mise en place d'une plateforme centrale d'échange de données informatisées au Port Autonome de Dakar.....	45
G. TOGO	48
Message du Contre-Amiral Fogan Kodjo ADEGNON, Directeur Général du Port Autonome de Lomé (PAL).....	48
Message de Monsieur Toï GNASSINGBE, Directeur Général du Conseil National des Chargeurs du Togo (CNTC)	48
Maîtrise des risques fiscaux pour une gestion fiscale optimale au Port Autonome de Lomé	49
Contribution à l'amélioration de la gestion des avis d'arrivées des navires en transbordement sur la rade du PAL	52
ENQUÊTE POST-FORMATION	55
CONCLUSION	58
Le rôle proactif de la CNUCED dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable.....	58

Figures

Figure 1 :	Les 60 pays du réseau du Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade	x
Figure 2 :	Photo de Monsieur Hervé Martel, Président du Directoire du Port de Marseille Fos.....	xiii
Figure 3 :	Photo de Monsieur Olivier Trétout, Président du Directoire de Nantes Saint-Nazaire Port.....	xiii
Figure 4 :	Photo du port de Nantes Saint-Nazaire.....	xiv
Figure 5 :	Photo de Monsieur Joris THYS, Directeur Général du PAC Cotonou	2
Figure 6 :	Photo de Madame Têbononma SORGHO AZARIA (auteure).....	3
Figure 7 :	Photo de Monsieur Akim BAKARI Lasse (maître de mémoire).....	3
Figure 8 :	Représentation des résultats d'enquêtes relatifs à l'insuffisance des infrastructures du port de Cotonou	4
Figure 9 :	Photo de Madame Louise CAPO-CHICHI (auteure).....	6
Figure 10 :	Photo de Monsieur Blaise MEDEKO (maître de mémoire).....	6
Figure 11 :	Extrait des résultats de l'enquête d'enquêtes menée auprès du personnel de la SOBEMAP sur des questions relatives à l'absence de politique de réduction des coûts par la dématérialisation	7
Figure 12 :	Photo de Monsieur Cyrus NGO'O, Directeur Général du PAD Douala.....	9
Figure 13 :	Photo de Monsieur Patrice MELOM, Directeur Général du PAK.....	9
Figure 14 :	Photo du Port Autonome de Kribi	10
Figure 15 :	Photo de Monsieur Armel Raoul FEGANG (auteur)	11
Figure 16 :	Photo de Monsieur Joseph NGUENE NTEPPE (maître de mémoire)	11
Figure 17 :	Photo de Madame Aïssatou Leila KOULAGNA MOHAMAN (auteure).....	14
Figure 18 :	Photo de Monsieur Lin Dieudonné ONANA NDOH (maître de mémoire).....	14
Figure 19 :	Tableau récapitulatif des incidences économiques des grèves des Dockers sur l'activité portuaire	15
Figure 20 :	Photo de Monsieur Hien Yacouba SIÉ, Directeur Général du PAA.....	17
Figure 21 :	Photo de Monsieur Serge Alfred LATTE (auteur)	18
Figure 22 :	Photo du Docteur Aimé Franck BAHA (maître de mémoire)	18
Figure 23 :	Organisation de la sûreté sur le plan national en Côte d'Ivoire.....	19
Figure 24 :	Conditions d'accès au port d'Abidjan	20
Figure 25 :	Photo de Madame Badjo Claudette Laurette AMON (auteure).....	22
Figure 26 :	Photo du Port Autonome d'Abidjan.....	22
Figure 27 :	Extraits des résultats d'une enquête de satisfaction auprès de la population d'Abidjan et de ses environs, relative à la connaissance des différentes activités du port d'Abidjan	23
Figure 28 :	Photo de Monsieur Godwin ALINI YANDJANGOYE, Directeur Général de l'OPRAG	25

Figure 29 :	Photo de Madame Anastasie EYOUNE ALANG (auteure).....	26
Figure 30 :	Photo de Monsieur Paul Sidney ANGOUNA LEYOUNBOU (maître de mémoire)	26
Figure 31 :	Schéma de recouvrement des créances	26
Figure 32 :	Photo de Madame Yasmina Sophia Manuela NGARI (auteure)	29
Figure 33 :	Photo de Madame Léonie BIBAYE ITANDAS (maître de mémoire)	29
Figure 34 :	Le nombre de retraités de l'OPRAG par année	29
Figure 35 :	Les différentes entreprises partenaires de l'OPRAG aux prestations sociales et autres services.....	30
Figure 36 :	Monsieur Moustapha HASSEN (auteur).....	33
Figure 37 :	Monsieur Bahah CHEIK (Maître de mémoire).....	33
Figure 38 :	Échantillon représentatif de 10 escales impactées par la nouvelle disposition de calcul de séjour commercial	35
Figure 39 :	Photo de Monsieur Lemine TAH (auteur).....	37
Figure 40 :	Photo de Monsieur Taleb Ahmed TAGHY (maître de mémoire)	37
Figure 41 :	Pourcentage de blé importé uniquement via le Port Autonome de Nouakchott sur les importations du pays (2014-2018).....	37
Figure 42 :	Photo d'une opération de déchargement du blé sur l'ancien quai au Port de Nouakchott.....	38
Figure 43 :	Photo de Monsieur Aboubacar Sedikh BÈYE, Directeur Général du PAD Dakar	40
Figure 44 :	Photo du Port Autonome de Dakar	40
Figure 45 :	Photo de Madame Adjaratou KHARDIATA SY (auteure).....	41
Figure 46 :	Photo de Monsieur El Hadji Meissa MBAYE (maître de mémoire).....	41
Figure 47 :	Évolution annuelle des trafics import et export 2014-2018 (en tonnes).....	42
Figure 48 :	Grille matrice des risques et d'aide à la décision.....	43
Figure 49 :	Photo de Monsieur Mass SAMB (auteur).....	45
Figure 50 :	Photo de Madame Marie NDE SENE (maître de mémoire)	45
Figure 51 :	Matrice des échanges de données du Système d'Information	46
Figure 52 :	Photo du Contre-Amiral Fogan Kodjo ADEGNON, Directeur Général du PAL.....	48
Figure 53 :	Photo de Monsieur Toï GNASSINGBE, Directeur Général du CNCT	48
Figure 54 :	Photo de Madame H. Holali BEDE-KPENIMA (auteure)	49
Figure 55 :	Photo de Monsieur Sodegadji AKOUEDE (maître de mémoire).....	49
Figure 56 :	L'impact des risques fiscaux sur le résultat net de l'exercice 2017.....	50
Figure 57 :	Photo de Madame Adjowa GBOSSOU (auteure).....	52
Figure 58 :	Photo de Monsieur Komi Efram Ahawo OURSO (maître de mémoire).....	52

Figure 59: Photo des navires en transbordement sur la rade du PAL	52
Figure 60: Participation à l'enquête par pays	56
Figure 61: Fréquence d'utilisation du savoir/des compétences acquis à travers le PGP.....	56
Figure 62: Connaissances acquises et évolution de la situation professionnelle des participants	56
Figure 63: Mise en œuvre des recommandations formulées dans les mémoires	57
Figure 64: Les ODD les plus abordés dans les études de cas.....	59

ABRÉVIATIONS

APN	Autorité Portuaire Nationale d'Haïti
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CNTC	Conseil National des Chargeurs du Togo
EVP	Équivalent Vingt Pieds
ODD	Objectifs de développement durable
PAA	Port Autonome d'Abidjan, Côte d'Ivoire
PAC Cotonou	Port Autonome de Cotonou, Bénin
PAC Conakry	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 de Nouadhibou, Mauritanie
PANPA	Port de Nouakchott dit Port de l'Amitié, Mauritanie
PGP	Programme de gestion portuaire TrainForTrade
PPS	Indicateurs de performance portuaire (Port Performance Scorecard indicators)
SOBEMAP	Société Béninoise des Manutentions Portuaires

INTRODUCTION

Le rôle de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

Créée en 1964, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) est une institution intergouvernementale permanente et l'organe principal de l'Assemblée générale des Nations unies chargé des questions de commerce, d'investissement et de développement. La CNUCED est le point central des Nations unies pour les pays les moins avancés et les aide à s'intégrer dans l'économie mondiale sur une base équitable. Les barrières non tarifaires, telles que les longs délais d'attente aux frontières, les frais injustifiés, les règles et réglementations contraignantes ainsi que les

longues procédures administratives, constituent autant d'obstacles au commerce qui peuvent être plus onéreux que les barrières tarifaires.

La CNUCED collabore avec les pays en développement pour l'identification de leurs besoins en matière de facilitation du commerce et des transports et leur fournit une assistance technique ainsi que des ateliers, des séminaires, des webinaires, de l'apprentissage en ligne et des programmes de formation sur mesure, avec pour objectif général d'accroître leurs capacités et, donc, de faire croître leur économie de manière durable.

Le rôle des ports dans le commerce international

Le transport maritime est essentiel pour l'économie mondiale puisque plus de 80% du commerce mondial de marchandises est transporté par voie maritime. Le transport maritime est classé comme étant le mode de transport le plus rentable, et le moins nuisible pour l'environnement pour transporter de larges volumes de biens et de matériaux bruts entre les pays. Le transport maritime nécessite des ports efficaces pour gérer les

importations et les exportations. Dès lors, l'efficacité portuaire a un impact direct sur la capacité relative des pays à prendre part au commerce international. Par conséquent, les ports au service des pays en développement doivent opérer efficacement pour leur permettre d'intégrer durablement l'économie mondiale. La CNUCED joue un rôle clé dans ce domaine à travers son programme de gestion portuaire.

Le programme de gestion portuaire TrainForTrade (PGP)

Le rôle du PGP

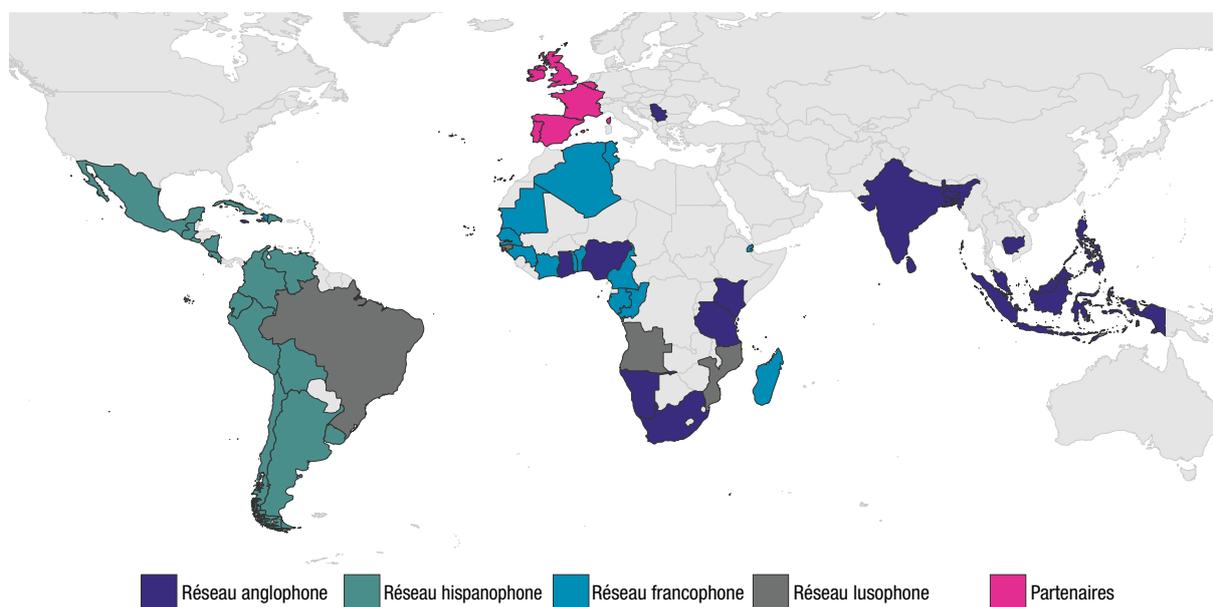
La CNUCED soutient les ports des pays en développement en menant des recherches, en réalisant des activités d'assistance technique et en assurant des formations et un renforcement des capacités. Le programme TrainForTrade de gestion portuaire (PGP) renforce la gestion des compétences et le développement des ressources humaines dans les ports des pays en développement de la manière suivante:

1. En mettant en place un cadre durable de renforcement des capacités pour former les futurs gestionnaires travaillant dans des ports, le transport et la logistique ainsi que les entités gouvernementales.
2. En établissant des réseaux portuaires qui réunissent ensemble des experts portuaires du

monde entier, issus du secteur public et privé afin de partager leurs savoirs et leur expertise.

3. En créant une base de données consultable, constituée de mémoires originaux et d'études de cas réalisés par les gestionnaires de ports dans le cadre de leur étape finale de leur diplôme du PMP.
4. En tirant profit du large réseau de cadres portuaires de haut niveau venant d'Afrique, d'Asie, d'Europe, d'Amérique Latine et des Caraïbes pour créer et promouvoir une série d'indicateurs de performance portuaires indépendants qui est non seulement devenue une source précieuse pour les chercheurs mais qui constitue aussi un outil utilisé par les ports dans le but d'assister dans la conception de stratégies et de planification.

Figure 1 : Les 60 pays du réseau du Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade



Pays anglophones	Pays hispanophones	Pays francophones	Pays lusophones	Pays partenaires
Afrique du Sud	Argentine	Algérie	Angola	Belgique
Bangladesh	Bolivie	Benin	Brésil	France
Cambodge	Chili	Cameroun	Cap-Vert	Irlande
Ghana	Colombie	Comores	Guinée-Bissau	Portugal
Inde	Costa Rica	Congo	Mozambique	Espagne
Indonésie	Cuba	Côte d'Ivoire	Sao Tomé-et-Principe	Angleterre
Jamaïque	République dominicaine	Djibouti	Timor-Leste	
Kenya	Équateur	Gabon		
Malaisie	El Salvador	Guinée		
Maldives	Guatemala	Haïti		
Namibie	Mexique	Madagascar		
Nigeria	Nicaragua	Mauritanie		
Philippines	Pérou	Sénégal		
Serbie	Uruguay	Seychelles		
Sri Lanka		Togo		
Tanzanie		Tunisie		

La structure du PGP

Le PGP est composé de huit modules dispensés sur une période (cycle ou promotion) de 18 à 24 mois, et couvrant tous les aspects d'une gestion portuaire moderne.

Une composante clé du PGP est une étude de cas sous forme de mémoire axé sur le commerce qui compte pour 50% de la note globale attribuée aux participants. Les 50% restants sont composés des évaluations en ligne après chacun des huit modules enseignés. La méthodologie du mémoire exige de chaque participant qu'il adopte une approche de gestion d'entreprise pour rechercher, analyser et remettre un rapport professionnel.

Le mémoire final/étude de cas

Le processus du mémoire/étude de cas final débute tôt dès le module 1 au moment où les participants sélectionnent un directeur confirmé qui détient des connaissances sur le sujet choisi, et qui accepte d'être leur maître de mémoire. Leur travail est supervisé par le maître de mémoire au long de leurs recherches sur un problème spécifique, sur une opportunité du secteur portuaire et de leurs propositions de recommandations applicables. Les résultats passés montrent que l'implication de directeurs confirmés augmente la probabilité que les conclusions et recommandations de l'étude de cas soient intégrées au sein des stratégies de gestion.

Le PGP a aussi constaté que le fait de réunir des gestionnaires confirmés et intermédiaires est essentiel pour créer une culture au sein du port qui favorise le

transfert de savoirs. La méthodologie du mémoire exige des candidats qu'ils développent un plan de mise en œuvre qui montre comment ils pourraient mettre en application ce qu'ils ont appris et qui leur permet de contribuer véritablement et efficacement à l'amélioration du fonctionnement de leurs ports.

Les mémoires finaux sont partagés au sein d'un comité d'examineurs qui évalue le document écrit. Les participants ont ensuite l'opportunité de présenter leurs recherches et de défendre leur rapport devant un comité de trois experts, composé d'un président indépendant nommé par la CNUCED, du maître de mémoire du participant et d'un autre gestionnaire confirmé du port ou d'un corps extérieur.

Le jury évalue les mémoires en se basant sur les critères suivants :

- Clarté dans l'explication de l'objectif central de l'étude de cas et du problème posé ou de l'opportunité naissante à exploiter pour l'entreprise ;
- Pertinence de la recherche et de l'analyse pour l'entreprise ;
- Qualité globale de l'analyse et capacité à réfléchir aux implications pratiques des recommandations effectuées ;
- Qualité et faisabilité des conclusions proposées ;
- Aspect professionnel du travail accompli : le travail ne doit pas simplement consister en des observations sur l'état de la situation actuelle ; il doit être utile dans un sens commercial et pratique à l'organisation et doit apparaître comme réalisable.

La série Gestion Portuaire

La série TrainForTrade de Gestion Portuaire de la CNUCED est publiée en anglais (Port Management Series), français et espagnol sur un cycle de trois ans. Ce volume - numéro 9 de la série - présente 14 mémoires qui ont été jugés comme étant les meilleurs des cycles récents du réseau francophone. Les participants impliqués viennent des ports du Bénin (promotion 14), du Cameroun (promotion 13), de la Côte d'Ivoire (promotion 4), du Gabon (promotion 7), de la Mauritanie (promotion 2), du Sénégal (Promotion 13) et du Togo (promotion 10).

Ce chapitre introductif communique des informations contextuelles et générales sur la CNUCED et le PGP et explique la méthodologie de rédaction du mémoire. Le chapitre suivant comporte une présentation de chacun des participants, suivi d'un résumé de leur rapport et de leurs recommandations. La section finale de chaque résumé lie directement les recommandations aux Objectifs de développement durable (ODD) pertinents, qui sont intervenus lors de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable à Rio de Janeiro en 2012. Dans la mesure du possible, la conclusion du résumé présente les recommandations qui ont été mises en œuvre.

Le processus du mémoire est une démarche professionnelle englobant la recherche, la rédaction du rapport et la présentation à travers lequel

l'auteur démontre ses observations, connaissances et capacités à propos d'un aspect important de son organisation. Le résultat est axé sur une problématique commerciale concrète pour le port et constitue une ressource bénéfique en tant que telle, ainsi qu'une contribution considérable à l'organisation de leur employeur. Le mémoire est considéré comme un rapport d'entreprise professionnel à évaluer par l'administration et à la suite duquel des mesures sont adoptées où cela est jugé opportun.

Collectivement, les mémoires, qui sont stockés dans une base de données consultable, fournissent une collection d'études de cas qui constituent une immense source de savoirs partagés pour les membres du réseau du PGP.

Le chapitre final du volume 9 de la Série TrainForTrade de Gestion Portuaire établit un lien entre les ODD, avec les recommandations d'action proposées par les participants. Dans de nombreuses études de cas, il a été possible d'identifier des cibles et des indicateurs spécifiques utilisés au sein des ports pour évaluer les progrès en ce qui concerne les ODD. Toutes les communautés portuaires représentées dans cette publication prennent au sérieux leurs obligations en matière de contribution à l'amélioration des standards environnementaux et de facilitation du développement économique.

Les partenaires du réseau portuaire francophone TrainForTrade

Cette section présente les positions et opinions des organes principaux de soutien du réseau francophone du Programme de gestion portuaire des Ports de Marseille Fos et de Nantes Saint-Nazaire, France.

Port de Marseille Fos



Figure 2: Photo de Monsieur Hervé Martel, Président du Directoire du Port de Marseille Fos

Message de Monsieur Hervé Martel, Président du Directoire du Port de Marseille Fos

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 plus de 60 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 20% de femmes. Nous avons également participé à la production du cours de gestion moderne des ports (plus de 240 heures de cours) 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 des performances portuaires.

Nous avons eu le plaisir, en 2019, d'accueillir à Marseille le Secrétaire Général de la CNUCED et les Ambassadeurs et délégués auprès des Nations Unies à Genève du Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Haïti, Mauritanie, Sénégal et Togo qui sont venus visiter le port. A cette occasion, des liens ont été tissés avec les opérateurs portuaires et la ville de Marseille, des liens au-delà de la formation et utiles pour le développement de tous les ports. Puissions-nous bientôt nous retrouver pour poursuivre cette fructueuse collaboration.



Figure 3: Photo de Monsieur Olivier Trétout, Président du Directoire de Nantes Saint-Nazaire Port

Port de Nantes Saint-Nazaire

Message de Monsieur Olivier Trétout, Président du Directoire de Nantes Saint-Nazaire Port

Nantes Saint-Nazaire Port participe au programme de gestion portuaire depuis juin 2011, et le premier cycle de formation de formateurs a été initié en juin 2012. Avec un cycle tous les deux ans, c'est plus de 100 formateurs qui ont suivi le cours à Nantes avec un taux de 20% de femmes. C'est plus de 15 formateurs du Port de Nantes qui ont diffusé le cours du Certificat Portuaire à nos ports bénéficiaires des pays membres du réseau portuaire francophone (Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Haïti, Mauritanie, Sénégal et Togo). Nantes Saint-Nazaire Port participe aussi aux indicateurs de performance portuaire de la CNUCED, ce qui renforce la pertinence de ces indicateurs, et participe à la bonne gouvernance et à la transparence des informations que le Programme de Gestion Portuaire met en place dans plus de 60 pays maintenant.

A propos de Nantes Saint-Nazaire Port

Nantes Saint-Nazaire Port est le 4^{ème} port français, jouant un rôle essentiel dans les approvisionnements et les expéditions nationales, européennes et internationales des entreprises du Grand Ouest. Chaque année, il accueille près de 2700 escales de navires. Nantes Saint-Nazaire Port contribue aux synergies d'acteurs et de compétences utiles au développement durable de ce territoire. Il porte

l'ambition de devenir le port de référence de la transition énergétique et écologique, et d'en vivre. Il travaille en partenariat avec les acteurs publics et privés du territoire à la valorisation économique et environnementale de l'estuaire. Il est propriétaire d'un domaine de 2 722 hectares (ha), dont 1 460 ha d'espaces à vocation industrialo-portuaires et 1 077 ha d'espaces à vocation naturelle.

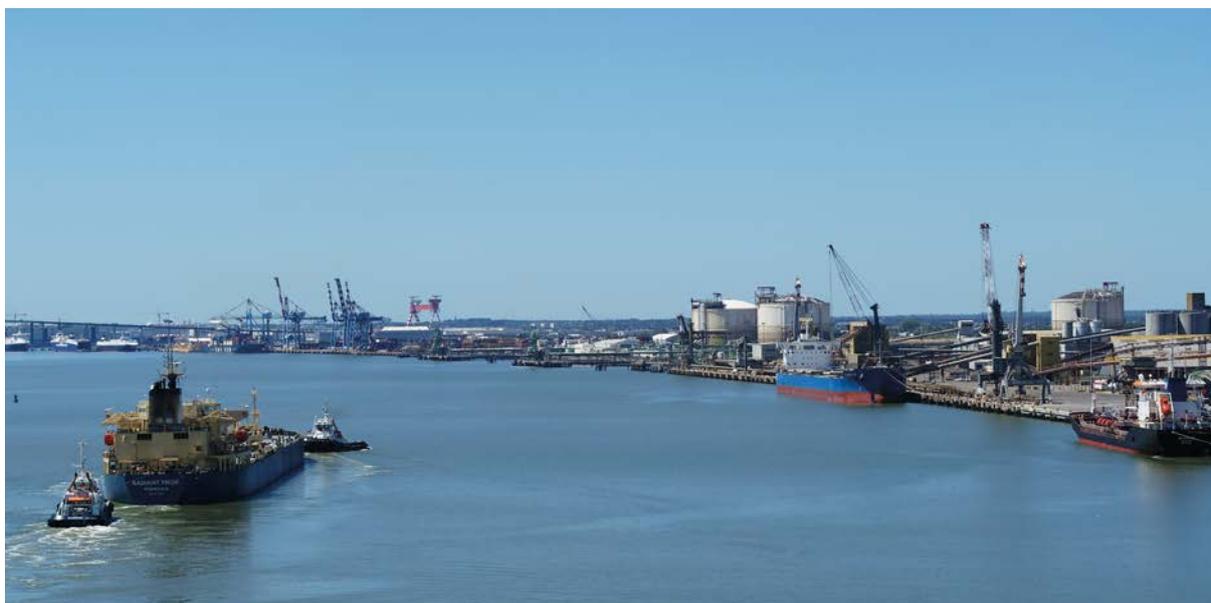


Figure 4 : Photo du port de Nantes Saint-Nazaire

ÉTUDES DE CAS SUR LA GESTION PORTUAIRE



A. BÉNIN

Message de Monsieur Joris THYS, Directeur Général du Port Autonome de Cotonou (PAC Cotonou)



Figure 5: Photo de Monsieur Joris THYS, Directeur Général du PAC Cotonou

En route pour la modernisation, le Port de Cotonou sort des sentiers battus

Avec une position géographique stratégique de carrefour maritime de la sous-région notamment pour les pays de l'hinterland et le Nigéria, le Port de Cotonou joue un rôle névralgique de curseur de développement pour l'économie béninoise, d'où son surnom de «poumon de l'économie nationale». Il est administré par le Port Autonome de Cotonou (PAC), autorité portuaire consacrée. Performance, Responsabilité, Respect et Intégrité, Coopération et innovation riment désormais avec les actions que mène le PAC depuis son partenariat avec le Port d'Anvers International, filiale du Port anversois de la Belgique. Depuis trois ans le Port de Cotonou

opère sa mue en vue de sa modernisation et de son repositionnement. La digitalisation des procédures et des systèmes d'information ainsi que la modernisation des équipements et infrastructures, de même que l'extension du port en cours de réalisation portent déjà de savoureux fruits avec son classement au rang de 6^e port africain réalisé par le magazine Africa Logistics. L'espoir est désormais permis pour ce port en restructuration qui vient d'inscrire à son plan directeur 2021-2025, six ambitieux projets à grandes valeurs ajoutées afin de s'offrir à l'horizon 2025, une nouvelle ère de modernité et de prospérité au profit de l'économie du Bénin et de la sous-région.

La gestion des escales des navires au Port de Cotonou : Enjeux et perspectives

Auteure du mémoire: Madame Tênononma SORGHO AZARIA de la 14^{ème} promotion du PAC Cotonou



Figure 6: Photo de Madame Tênononma SORGHO AZARIA (auteure)

Maître de mémoire: M. Akim BAKARI Lasse, Commandant du Port (DCCP), PAC Cotonou



Figure 7: Photo de Monsieur Akim BAKARI Lasse (maître de mémoire)

A propos de l'auteure

L'auteure du mémoire, Madame Tênononma a obtenu son Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en juillet 2009 à l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) en Comptabilité et Gestion d'Entreprise (CGE). En 2010 elle a pu obtenir un premier contrat de travail à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) en tant que caissière et de Chargée du Recouvrement de la Trésorerie. Puis, en février 2011, elle a été affectée au Service Accueil et Pilotage des navires de la Direction de la Capitainerie. Après avoir obtenu une licence Professionnelle en Audit et Contrôle de Gestion en 2016, c'est en 2018 jusqu'à ce jour que Madame Tênononma exerce ses fonctions de Secrétaire de Direction à la Capitainerie.

Contexte

Le Port Autonome de Cotonou a été implanté le 31 décembre 1964 sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou, capitale économique de la République du Bénin. C'est un port en eau profonde à accumulation de sable. Le Port de Cotonou offre l'avantage de fournir aux navires un plan d'eau abrité, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions. Cette disposition contribue à l'efficacité du Port et à la rapidité des

escales des navires. Il se révèle être le débouché sur la mer le plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir les pays sans littoral tels que le Burkina Faso, le Niger et l'Est du Mali. Ses nombreuses installations lui permettent d'assurer l'ensemble de ses activités. Il dispose d'un plan d'eau de plus de 60 ha et d'une zone portuaire de 200 ha environ. Le port de Cotonou se doit d'être compétitif, afin de garder sa qualité de port important de la sous-région ainsi que pour l'économie nationale. La maîtrise de la performance suppose d'assurer la coordination de l'ensemble des actions en orientant le personnel d'encadrement et d'exécution dans la vision de l'entreprise.

Introduction

Le Port de Cotonou se trouve dans un environnement concurrentiel aigu avec la proximité des Ports de Lomé, de Tema, d'Abidjan et de Lagos. Ainsi, une bonne coordination des opérations d'escales des navires s'impose dans le but d'améliorer le rendement des prestations fournies aux navires par le port de Cotonou et d'accroître sa compétitivité sur le marché sous régional. L'escale intervient lorsque le navire doit effectuer un arrêt sur une plateforme portuaire en vue d'embarquer ou de débarquer la cargaison. Si cette escale est cruciale pour l'efficacité des ports, les acteurs de la chaîne des transports se plaignent souvent des difficultés liées à cette opérations. Les

coûts qui y sont supportés par les marchandises et les navires sont devenus aussi très substantiels. Ainsi, le choix des partenaires portuaires se fait en fonction de la qualité des services, des coûts et délais de séjour portuaire. Les facteurs qui limitent la capacité d'accueil d'un navire au regard de la demande de trafic peuvent résulter de l'insuffisance des infrastructures et équipements portuaires, de la faible profondeur du bassin portuaire ou encore de l'ensablement des fonds marins qui réduit les possibilités de calaison. Le mémoire porte donc sur des voies d'amélioration de l'accueil et la vitesse de traitement de l'accueil des navires à travers la rénovation et l'augmentation des infrastructures d'accueil. Il s'agit aussi d'identifier les causes de la congestion de l'espace portuaire en vue de fluidifier le trafic inhérent aux opérations de chargement et de déchargement des marchandises, pour améliorer le rendement du personnel opérationnel impliqué dans les opérations des navires.

Analyse

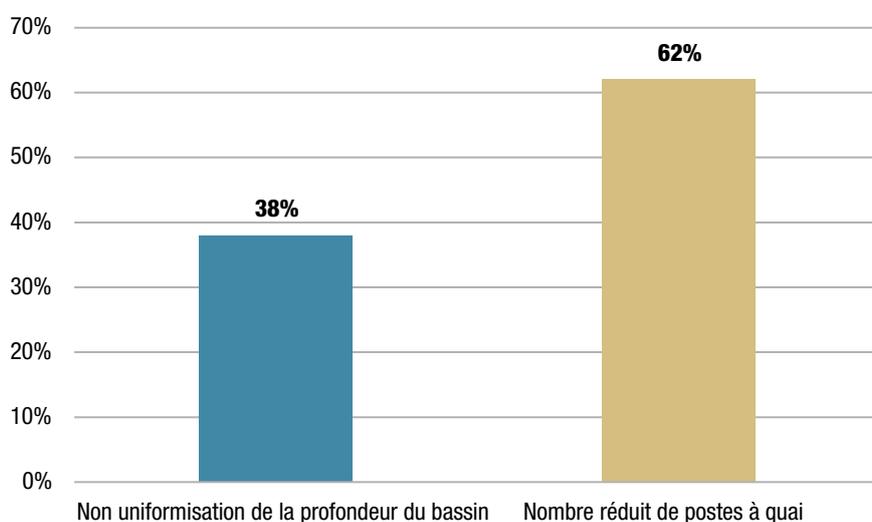
Le bon fonctionnement des équipements au Port de Cotonou, nécessite un investissement en ce qui concerne les aspects techniques pour permettre d'être plus compétitif. Le séjour des navires au Port de Cotonou devrait bénéficier d'une meilleure organisation sans laquelle il risque de perdre une partie importante de sa clientèle. En effet, l'auteur du mémoire relève plusieurs difficultés du port concernant les escales.

Le premier constat est celui de l'insuffisance des infrastructures d'accueil du port de Cotonou avec un nombre réduit de poste à quai et une profondeur non uniforme dans le bassin portuaire. Puis, il existe des difficultés liées aux opérations d'accostage et d'appareillage des navires du fait d'un nombre insuffisant de remorqueurs et de pilotines modernes et de l'absence d'équipements d'amarrage. On note aussi des défaillances dans la gestion des équipements portuaire réduit la productivité des opérations d'escales des navires. La congestion du port est due à la mauvaise coordination des activités liées à la gestion des camions et à l'insuffisance de parking pour attendre. L'insuffisance dans la gestion des ressources humaines impacte les opérations liées aux navires. Cette faille résulte d'une faible planification de formation du personnel et d'un effectif insuffisant

Recommandations

- Permettre une bonne utilisation des outils numériques tels que l'application VTR21, internet, la digitalisation des documents administratifs liés aux escales, et signer des partenariats pour investir dans l'achat d'équipements technologiques modernes.
- Améliorer et moderniser les infrastructures d'accueil des navires, et le matériel par la construction de nouveaux postes à quais, le dragage du bassin afin d'augmenter la

Figure 8 : Représentation des résultats d'enquêtes relatifs à l'insuffisance des infrastructures du port de Cotonou



profondeur, ou encore avec l'acquisition d'un matériel performant (remorqueurs, éclairage nocturnes).

- Lutter contre la congestion du port par la mise en œuvre de nouvelles normes sur l'accès aux camions gros porteurs en mauvais état, ou sur les horaires.
- Adopter une meilleure gestion des ressources humaines par la bonne formation et de nouveaux recrutements de personnels.

Conclusion

Le Port Autonome de Cotonou dans son ensemble constitue un instrument important l'économie du Bénin. C'est un carrefour important pour les échanges commerciaux du Bénin et de la sous-région ainsi qu'un pôle de croissance. De ce fait, il est essentiel d'encourager son développement économique et sa compétitivité. L'étude de la gestion d'escale des navires au port de Cotonou a porté une analyse sur l'organisation des opérations portuaires pour l'accueil et le traitement des navires au Port de Cotonou. L'étude a aussi mis en évidence certains points à améliorer. A cet effet, le Port de Cotonou doit non seulement se doter des moyens matériels, humains et organisationnels conséquents mais aussi amorcer la réalisation de grands projets de développement de ses infrastructures.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Dans ce mémoire les questions de développement économiques sont essentielles. La volonté d'accroître le développement et la compétitivité du port de Cotonou est au centre du développement. Il est question d'une réelle transition au niveau des ressources humaines et des formations des agents pour rendre le travail plus productif et améliorer les conditions globales de travail des agents.



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

Au sein de l'objectif de développement économique, les principales recommandations et améliorations sont en lien avec la modernisation et la capacité des acteurs à construire des infrastructures durables et résilientes.

La dématérialisation des supports d'information : quel impact sur la performance de la SOBEMAP?

Auteure du mémoire: Madame Louise CAPO-CHICHI, SOBEMAP



Figure 9: Photo de Madame Louise CAPO-CHICHI (auteure)

Maître de mémoire: Monsieur Blaise MEDEKO, Chef Service Analyse et Maîtrise des Coûts, SOBEMAP.



Figure 10: Photo de Monsieur Blaise MEDEKO (maître de mémoire)

A propos de l'auteure

Madame Louise N. CAPO-CHICHI est titulaire d'un Brevet de technicien supérieur en secrétariat bureautique. Elle a poursuivi ses études à l'Université Polytechnique Internationale du Bénin (UPIB) et a obtenu une licence en Marketing Commercial et Communication (MCC). Embauchée en qualité d'employée de bureau à la SOBEMAP en 2010, elle a successivement occupé les postes d'Opératrice de Saisie au Secrétariat de la Sous-Direction Trafic Conteneurs de la Direction de l'Exploitation, de Collaboratrice du Chef Secrétariat à la Direction de l'Exploitation, de Chef Section au service Secrétariat Administratif du Directeur Général et chargée du traitement des courriers des six Départements rattachés à la Direction Générale et Conseillers/DG.

L'auteure a partagé ce qui suit: «Ce programme portuaire a permis le renforcement de ma capacité d'intervention à travers l'utilisation des technologies de l'information et des Échanges des Données Informatiques (EDI) dans un environnement portuaire et de mieux connaître les outils de gestion dans les différents types de port. Mon mémoire a contribué à l'appropriation du projet de dématérialisation des supports d'informations au sein de mon service. Grâce aux connaissances acquises à travers ce programme, je me trouve artisanne d'un port performant.»

Introduction

La transition numérique est une opération qui présente des avantages. Toutefois, il est nécessaire de réfléchir à cette transition en amont pour mettre en place un système de dématérialisation efficient. Pour le Bénin dont le transport maritime constitue une source essentielle de développement, la modernisation des infrastructures et la mise en place des outils de gestion des supports d'informations s'avèrent essentiels pour faciliter les échanges pour la croissance du volume des marchandises d'une part et pour faire face aux exigences concurrentielles et des clients d'autre part. Dans ce contexte que l'utilisation des Technologies de l'Information et de Communications (TIC) est devenue un outil très important pour la productivité dans tous les secteurs d'activités. Les acteurs portuaires doivent être de plus en plus innovants afin d'être plus performants et très compétitifs sur leur marché.

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP), est un acteur stratégique qui exerce des activités de manutention portuaire avec certaines activités connexes (transbordement, groupage) ou secondaires, au port de Cotonou. Alors que la SOBEMAP fait face à des concurrents dans le secteur portuaire, sa politique de gestion des supports d'informations demeure encore trop manuelle et

traditionnelle. Cette méthode est perçue comme obsolète et inadaptée aux évolutions modernes. Il s'agit alors de dématérialiser son système de gestion des supports d'informations. A la SOBEMAP, ce système est géré par le Service Secrétariat Administratif qui joue un rôle de pôle d'informations et manipule un volume important de documents. Ce mémoire vise à contribuer à l'amélioration de la gestion des supports d'informations de la SOBEMAP par la dématérialisation via la numérisation pour faciliter les échanges d'informations et l'optimisation de résultats. Pour ce faire, une dématérialisation des supports d'informations doit être guidée par le souci de la politique de réduction de coûts d'une part afin d'éviter des dépenses à l'entreprise et d'autre part un archivage numérique.

Analyse

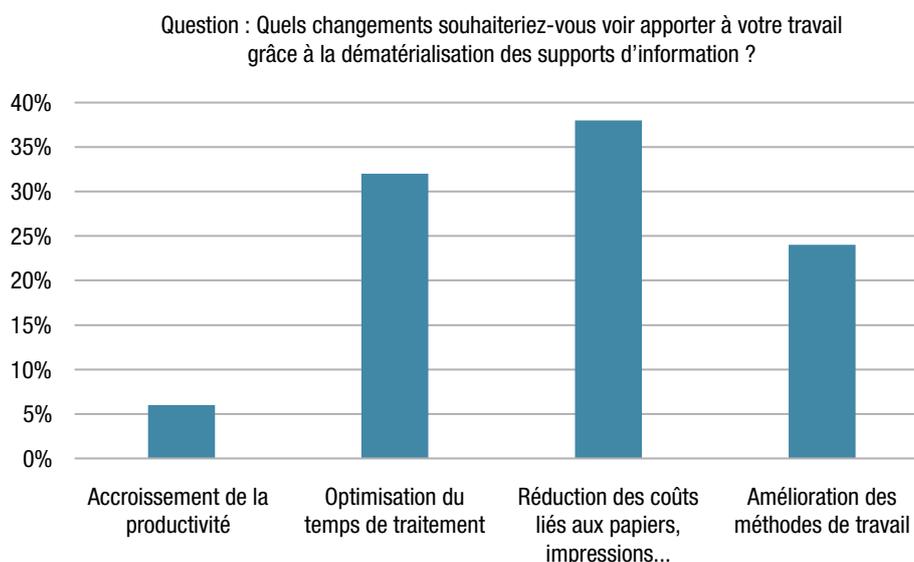
La gestion des supports d'informations par la SOBEMAP n'est pas fluide en comparaison avec une gestion numérique. A titre d'exemple, la société fait face à un long processus de traitement des courriers qui nécessite l'utilisation d'un volume important de papiers et de cartouches d'encre pour les photocopieurs. De plus, les meubles de rangement de ce service sont encombrés. Ainsi, la dématérialisation pour la SOBEMAP comporterait plusieurs avantages comme

une diminution des frais et coûts, un gain de temps, un meilleur suivi et une transmission des informations plus rapide. La dématérialisation permettrait aussi un archivage plus efficace et une réduction de l'espace de stockage. Du côté de la sécurité, le serveur est garant d'une conservation sûre des données, d'une meilleure traçabilité des documents, et limite des risques de perte. En somme, la dématérialisation apporte une amélioration générale de la productivité du personnel du Secrétariat Administratif. Cependant il existe également des inconvénients à la dématérialisation pour la SOBEMAP. Cette transition causerait une augmentation des frais techniques, des coûts de maintenance et du renouvellement des équipements. Sans compter que la perte d'emploi constitue une éventualité. Il existe certains risques comme la perte de données en lien avec des probables défaillances mais aussi une dépendance à la connexion internet ou encore des risques de piratage du système.

Recommandations

- Mettre en place un accompagnement et une formation lors de la transition pour éviter une attitude de résistance des employés et rendre la dématérialisation performante. Les ressources humaines ont un rôle clé à jouer dans ces objectifs.

Figure 11 : Extrait des résultats de l'enquête menée auprès du personnel de la SOBEMAP sur des questions relatives à l'absence de politique de réduction des coûts par la dématérialisation



- Mettre à la disposition du Service Secrétariat Administratif de nouveaux matériels comme un scanner performant, des unités de stockage (disques durs externes).
- D'un point de vue technique, la Direction Générale doit collaborer avec le Département des Systèmes d'Information pour créer des adresses professionnelles aux responsables à divers niveaux et améliorer la connexion à l'internet.

Conclusion

La dématérialisation constitue un impératif pour accroître la performance et la compétitivité des ports. Au regard du constat fait sur les difficultés dans la gestion des supports d'informations au sein du Service Secrétariat Administratif de la SOBEMAP, il paraît nécessaire et opportun de faire une analyse de la situation et de proposer des solutions. Si la dématérialisation constitue un atout pouvant conduire à un archivage électronique des supports d'informations et d'être plus compétitive, il persiste des difficultés de mise en œuvre qui doivent bénéficier d'une attention particulière. De plus, cette transition a un coût budgétaire. Il est essentiel pour le Département des Systèmes d'Information et la Direction Générale de recenser les besoins et de prévoir les coûts de cette dématérialisation pour obtenir la validation du financement.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Le mémoire insiste sur la nécessité de la dématérialisation pour promouvoir un rythme de croissance économique soutenu. Les questions centrales portent sur la redistribution du travail et la nouvelle organisation salariale au sein d'une gestion dématérialisée des informations. Cette gestion moderne comporte l'avantage de rendre le travail plus fluide et efficace.



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

La dématérialisation du système de données dans ce mémoire va de pair avec la construction d'infrastructures résilientes et innovantes. Il s'agit d'employer les nouveaux outils numériques afin de garantir une gestion durable des informations, tout en les partageant en temps réel avec les acteurs de la communauté portuaire.

B. CAMEROUN

Message de Monsieur Cyrus NGO'O, Directeur Général du Port Autonome de Douala-Bonabéri (PAD Douala)



Figure 12: Photo de Monsieur Cyrus NGO'O,
Directeur Général du PAD Douala

Acteur essentiel de la compétitivité de l'économie nationale, le Port Autonome de Douala s'inscrit également comme moteur du développement sous régional. C'est une structure incontournable dans le positionnement du Cameroun comme plateforme logistique du Golfe de Guinée. L'Autorité Portuaire de Douala, établissement parapublic, est chargée de la Gestion de la Coordination des Services Disponibles à Douala-Bonabéri. La structure est organisée en 11 zones géographiques d'exploitation parmi lesquelles des Terminaux et des zones distinctes entre les activités portuaires.

Située dans l'estuaire du Wouri, à 50 km de la mer, Douala est une ville d'activité commerciale depuis le 19^{ème} siècle. À l'indépendance en 1960, la structure qui avait été construite par les autorités coloniales de l'époque, est devenue la Direction des Ports et Voies Navigables du Ministère des Transports. En vertu de la loi fédérale de 1971, le port a été désigné sous le nom d'Autorité Nationale des Ports du Cameroun (ONPC). Dès 1977, les partenaires engagés dans les activités portuaires ont été invités à réfléchir à des solutions concrètes afin de répondre aux exigences du contexte de l'époque. Les résolutions prises au cours de ces délibérations, renforcées par les recommandations du Comité FAL, ont contribué à définir la politique gouvernementale. C'est ainsi qu'est née la loi du 24 décembre 1988 décrivant les nouveaux défis du secteur portuaire. Après la mise en place de ces réformes, l'Autorité Portuaire Nationale (NPA) a été

chargée de l'élaboration et du contrôle de l'application des normes sur la sécurité portuaire. Avec Kribi, Limbe et Garoua, Douala est devenue l'une des très grandes autorités portuaires avec des prérogatives en matière de gestion et de promotion de ses services.

Le Programme Portuaire TrainForTrade a débuté au Cameroun en 2004. Avec 13 cycles de formation, le PGP représente 319 cadres de la communauté portuaire de Douala.

Message de Monsieur Patrice MELOM, Directeur Général du Port Autonome de Kribi (PAK)



Figure 13: Photo de Monsieur Patrice MELOM,
Directeur Général du PAK

Le nouveau port de Kribi a rejoint le programme de gestion portuaire en 2018. Quel est l'intérêt d'un tel programme à Kribi.

Le Port Autonome de Kribi a démarré son exploitation le 2 mars 2018. Aussitôt que le Programme TrainForTrade a été porté à notre connaissance au mois de mai 2018, nous n'avons pas hésité à y inscrire trois de nos personnels au titre de la douzième promotion et quatre pour le compte de la promotion suivante. Des retours qui m'ont été faits, il s'agit d'une formation transversale et holistique qui couvre à la fois les aspects stratégiques et opérationnels de la gestion portuaire.

L'option prise de réunir dans le cadre d'une même promotion des apprenants venant de toutes les composantes de la communauté portuaire et les acteurs publics est également à saluer dans la mesure où elle permet de consolider l'obligation de synergie de tous les maillons de la chaîne logistique pour garantir la fluidité du passage de la marchandise et de la haute qualité des autres services offerts, gages de la compétitivité de nos places portuaires.

Compte tenu de son approche innovante de ses méthodes pédagogiques plébiscitées et la remarquable implantation de son réseau, nous continuerons de faire de ce programme un important levier de notre dispositif de renforcement des capacités et des compétences de nos personnels.

Plusieurs cadres du port de Kribi sont aussi formateurs dans ce programme et partagent avec les autres ports du réseau leur connaissances et pratiques du monde portuaire. A date, nos Cadres n'ont pas encore eu la possibilité d'intégrer le collège des formateurs du Programme TrainForTrade. Cependant, nous restons convaincus, dans le cadre de l'échange de connaissances, d'expériences, mais surtout de bonnes pratiques, que cela ne saurait tarder. Le positionnement d'un jeune port comme le nôtre dans un environnement à la fois compétitif et concurrentiel passe nécessairement par le développement d'un réseau dont le maillage va bien au-delà de la sphère nationale et intègre les dimensions sous régionales, régionales et internationales. Bien évidemment, nous ne perdons pas de vue le volet bilatéral de cette

coopération qui nous permet d'avoir des relations directes avec nos différents partenaires.

Sur ce point précis il convient de mettre en avant la complémentarité avec notre Port-Frère de Douala, du reste porteur du Programme TrainForTrade, qui est un véritable atout dans le développement de projets mutuellement bénéfiques.

Notre trafic est en constance augmentation. A titre d'illustration, en 2020 nous avons accueilli 461 escales de navires, traité 8. 276. 000 tonnes de marchandises et traité 269. 871 EVP. Tous ces segments ont connu une nette amélioration au premier semestre de cette année. Afin de consolider notre montée en puissance, nous ne pouvons que regarder l'avenir de manière très optimiste à travers nos quatre axes de développement.

Nous avons aussi pour objectif d'améliorer l'accessibilité et la connectivité du port par la mise en place d'une ligne de feederling entre Kribi et Douala et le désenclavement de la zone industrialo-portuaire à travers la construction des routes et du chemin de fer.



Figure 14: Photo du Port Autonome de Kribi

L'optimisation de la rentabilité du domaine portuaire : cas du Port Autonome de Kribi

Auteur du mémoire: Monsieur Armel Raoul FEGANG, PAK



Figure 15: Photo de Monsieur Armel Raoul FEGANG (auteur)

A propos de l'auteur

M. Armel Raoul FEGANG est Magistrat depuis 2006. Avant d'être Certifié CNUCED en Gestion Moderne des Ports (Vice-Major), il a suivi deux formations à l'IPER (Institut Portuaire d'Études et de Recherches du Havre (France), la première (2017) en Gestion Portuaire, suivie d'un benchmark opérationnel au Grand Port Maritime du Havre et la seconde en Planification Stratégique des Opérations Portuaires (2018). Il finalise actuellement le programme de renforcement des capacités en matière de gouvernance des océans porté par la Banque Mondiale, les Nations Unies et d'autres Institutions et Organisations Internationales. Depuis 2017, il occupe les fonctions d'Attaché du Directeur General Adjoint du Port Autonome de Kribi.

L'auteur a partagé ce qui suit concernant son expérience avec le PGP: «Lorsque j'ai eu le privilège d'être retenu au titre de la 12^e promotion du Programme TrainForTrade de la CNUCED, j'avais à peine un an au Port Autonome de Kribi. Ce programme a donc été pour moi un véritable accélérateur d'intégration en ce qu'en plus d'une grande masse de connaissances emmagasinées, il m'a permis d'interagir avec la quasi-totalité des acteurs de la place portuaire camerounaise. Le voyage d'études à Abidjan a également été un riche moment d'échange de bonnes pratiques et d'acquisition de nouvelles expériences. Je n'hésite pas, même après la formation, à retourner dans mes cours afin d'avoir des clés pour mieux aborder mes problématiques professionnelles quotidiennes.

Maître de mémoire: Monsieur Joseph NGUENE NTEPPE, Chef de la Division de l'Analyse, de la Prospection et de la Coopération au PAD Douala, Secrétaire Permanent du Comité National de Facilitation des Échanges



Figure 16: Photo de Monsieur Joseph NGUENE NTEPPE (maître de mémoire)

Le fait générateur de la problématique de ce mémoire était la faible contribution du domaine au chiffre d'affaires du Port Autonome de Kribi. Nous nous étions alors demandé si le contexte au moment de sa rédaction permettait au Port Autonome de Kribi d'assurer une gestion optimale de son domaine portuaire. Après une analyse et une évaluation des facteurs concourant à l'optimisation de la rentabilité du domaine du Port de Kribi, nous avons formulé un certain nombre de propositions tant à l'autorité portuaire qu'aux autres acteurs intervenant dans ce poste de recette. L'amélioration constante des chiffres du domaine constitue la preuve de ce que certaines de ces propositions ont été prises en compte. A titre d'illustration un très grand pas a été franchi avec la détermination de manière précise de l'assiette foncière qui permettra au Port Autonome de Kribi de déployer plus aisément ses différents axes de développement. Pour ce qui est des propositions non encore réalisées, nous continuerons avec notre démarche de plaidoyer. »

Contexte

Le Port Autonome de Kribi (PAK) a été mis à disposition le 2 mars 2018, à la suite d'un investissement important de l'Etat du Cameroun et de ses partenaires. Le port a été conçu comme

un complexe industrialo-portuaire dès ses origines. Il dispose d'une multitude d'atouts comprenant un positionnement avantageux dans le golfe de Guinée qui joue le rôle de porte d'entrée d'un vaste hinterland comprenant le Tchad, la Centrafrique, et le nord du Congo. Ces atouts lui permettent d'attirer un maximum d'entreprises et constituent un ensemble de nombreuses facilités pour un développement des entreprises, mais également de l'espace portuaire dans son ensemble.

Introduction

A l'ère de la mondialisation, les ports ont dû s'adapter en modifiant à la fois leurs configurations, afin de devenir des centres importants au sein d'un vaste réseau d'activités interconnectées. Cette exigence de compétitivité et de performance économique et financière a obligé chaque autorité portuaire à définir une politique foncière adaptée à ses réalités et à ses ambitions. Le PAK, créé récemment est organisé par la loi n°98/021 du 24 décembre 1998 portant sur l'organisation du secteur portuaire structure l'ensemble du secteur portuaire au Cameroun. Cette loi indique que l'Etat définit la politique portuaire et veille à la contribution, par chaque organisme portuaire autonome à «l'optimisation de l'ensemble de la chaîne de transport portuaire». L'Etat confère à chaque organisme portuaire autonome la coordination des activités au sein de sa circonscription portuaire. Cependant, face au constat de disparités dans la contribution du domaine à la richesse des différents ports, l'analyse de l'optimisation de la rentabilité du domaine portuaire est un aspect essentiel. La question de la rentabilité de la gestion du domaine portuaire est d'un intérêt certain dont les trois principaux enjeux sont d'ordre intellectuel, organisationnel et environnemental. Ainsi, les questions relatives à l'aménagement du territoire et à la planification des investissements ont une place centrale. L'attrait que le Port représente pour l'activité économique donne lieu à des intérêts souvent contradictoires. Le besoin d'agrandissement du port l'oblige à tenir compte des différents écosystèmes et des exigences des populations riveraines. Par ailleurs, la recherche et/ou le maintien des labels que constituent les différentes certifications obligent les autorités portuaires à accorder une place de choix aux exigences de la responsabilité sociale des entreprises. La question de l'articulation du rôle de la ville et de l'autorité portuaire est aussi cruciale.

Analyse

Pour permettre au PAK de devenir un vecteur de développement à moyen et long, l'Etat a doté le port d'un certain nombre de facilités. C'est d'abord un domaine foncier important qui a été mis à disposition pour le déploiement de ses équipements. Ce patrimoine foncier est un atout permettant au PAK d'asseoir ses objectifs économiques. L'Etat a mis en place des programmes d'aménagement ambitieux, et d'importantes ressources humaines et infrastructurelles. A ces programmes se greffent des projets d'investissements stratégiques. Cependant, malgré ces avantages, les premières données de l'exploitation du domaine semblent peu satisfaisantes.

En effet, l'optimisation de la rentabilité du domaine portuaire fait face à certaines limites. Il s'agit tout d'abord de difficultés dans la délimitation du domaine terrestre et maritime du PAK. Il existe plusieurs textes relatifs à la délimitation de la circonscription portuaire du Port de Kribi. Cependant, ces textes ne sont pas alignés et leur portée juridique est mise en cause, et ne permet pas une délimitation claire. De plus, l'auteur du mémoire fait état d'une occupation anarchique du domaine portuaire résultant d'une forte pression foncière et du statut transitoire du port avec un éloignement du centre du pouvoir et la non-maîtrise des limites de sa circonscription. Il existe ainsi de nombreux cas d'empiètement, de conflit avec la mairie et de rébellion envers l'autorité portuaire. Cette situation est préjudiciable et est à l'origine de longues et coûteuses procédures judiciaires pour obtenir une forme d'indépendance. Il existe également une problématique au niveau du dédommagement et de la relocalisation des populations autochtones. Dans le cas du port de Kribi, trois principales tribus ont principalement été concernées par la zone de construction de l'infrastructure portuaire. La déclaration de ladite zone comme étant d'utilité publique implique l'expropriation, la relocalisation et l'indemnisation des populations riveraines. Enfin, l'auteur évoque également l'importance de la gestion de l'énergie qui doit être consacrée à la valorisation du domaine, des ressources et de l'environnement riche du port.

Recommandations

- Centraliser et réfléchir sur les problématiques domaniales via un Comité consultatif d'Orientation, une association d'usagers du domaine et un guichet unique de facilitation des

opérations d'installation dans la zone portuaire pour raccourcir les délais d'installation.

- Réformer les lois en vigueur par l'adoption du Code Général de la Propriété des Personnes Physiques afin de limiter l'utilisation de bases juridiques différentes et parfois contradictoires.
- Utiliser l'outil numérique comme canal instantané de transmission de l'information avec la réaction d'une newsletter. Cette newsletter permettrait au PAK de communiquer avec l'ensemble des opérateurs et également de recevoir d'eux leurs doléances et observations.
- Utiliser des instruments incitatifs fiscaux et douaniers et la valorisation des atouts de la zone de libre-échange économique avec une mise en évidence des avantages comparatifs du port.

Conclusion

Le mémoire a permis de mettre en lumière les enjeux modernes des ports au sein de la mondialisation et dans une volonté de s'imposer comme pôle d'échange central. L'auteur souligne également les difficultés du secteur portuaire et plus particulièrement du port de Kribi. Ce port est récent, et comporte ainsi la nécessité de réformes et une recherche d'amélioration d'un point de vue organisationnel, juridique, économique et environnemental. Les réponses apportées à ces problématiques sont ancrées dans l'actualité et font la promotion de nouveaux outils techniques. L'enjeu central de ces solutions et d'encourager l'optimisation de la rentabilité du domaine portuaire.

Objectifs de développement durable

Les ODD pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

L'objectif central de ce mémoire est de permettre une optimisation et une amélioration de la rentabilité du domaine portuaire de Kribi. Il s'agit essentiellement d'identifier les points à améliorer pour permettre une croissance économique soutenue. Cet objectif passe par la réorganisation des ressources humaines et de l'organisation du port pour construire un modèle de travail et de croissance durable.



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

Afin d'organiser une gestion optimale du port, les solutions sont tournées vers l'adoption de moyens modernes technologiques et innovants. Il est question de bâtir des infrastructures qui s'adaptent facilement aux évolutions et d'instaurer par-là, un rayonnement et une industrialisation durable.



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

L'auteur envisage le port comme un espace en constante interaction avec les villes. Il existe ainsi un lien fort entre ces deux espaces qui doivent pouvoir être encadrés pour être bénéfique sans empiéter sur l'autre domaine. Il est aussi question de la gestion de communautés vivant sur les nouveaux espaces portuaires et de leur sécurité et de leur bien-être.



Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

L'auteur fait de nombreuses références aux ressources naturelles dans l'environnement dont bénéficie le port de Kribi. Il mentionne également les énergies et leur gestion. Il s'agit ainsi de trouver une manière durable d'exploiter cet environnement, pour préserver les ressources tout en encourageant la croissance du port.

Analyse de l'incidence de la gestion des dockers sur l'attractivité d'un port: cas du Port de Douala

Auteure du mémoire: Madame Aïssatou Leïla KOULAGNA MOHAMAN, PAD Douala



Figure 17: Photo de Madame Aïssatou Leïla KOULAGNA MOHAMAN (auteure)

A propos de l'auteure

Madame Aïssatou a un Master en Relations Internationales, option Marketing International. Elle est actuellement chargée d'étude à la Division de la Communication et des Relations (DCRP) du PAD Douala. Elle est entrée au port en 2013 comme cadre au service marketing, puis elle a pris le poste de Chargé d'étude à la DCRPP en 2017. Depuis 2014, elle est aussi un appui au Secrétariat Technique Port-Synthèse de la communauté Portuaire de Douala.

Contexte

Le Port Autonome de Douala (PAD Douala) a été créé en 1999. Il est situé au sein du Golfe de Guinée. C'est un port d'estuaire relié à la mer par un chenal de 50km. Le port dispose d'une grande capacité d'accueil des navires avec 20 quais d'environ 5 km et d'une profondeur qui varie entre -4 et -12 m. La capacité d'accueil des marchandises est constituée d'un domaine de 948 ha 46a4 5ca dont environ sont 600 ha exploités, avec 18 magasins dans la zone sous douane et 14 magasins en zone hors douane. Les liaisons terrestres comptent 20km de routes bitumées et 20 km de voies ferroviaires. De plus le port dispose de nombreux terminaux.

Introduction

Pour rester compétitifs, les ports doivent mettre en place divers mécanismes d'adaptation à leur

Maître de mémoire: M. Lin Dieudonné ONANA NDOH, Secrétaire Général de la Communauté Portuaire du Cameroun



Figure 18: Photo de Monsieur Lin Dieudonné ONANA NDOH (maître de mémoire)

environnement social. La fiabilité sociale est un élément déterminant dans le choix d'un port par ses clients. Ce mémoire vise à explorer la place des Dockers dans la chaîne de transport maritime. Il convient de s'interroger sur les répercussions des mouvements sociaux sur l'attractivité et l'organisation du PAD Douala. La fonction Docker au PAD Douala s'appuie sur un cadre réglementaire défini. Le 9 juin 1992, une nouvelle loi française a modifié leur statut par le passage d'un statut d'ouvrier professionnel intermittent journalier, à celui de professionnel mensualisé complété par des ouvriers Dockers occasionnels. Ils sont gérés par un pool administratif constitué par les entreprises de manutention qui se nomme «Bureau d'Embauche des Dockers». Le dispositif organisationnel est hybride car il s'appuie sur l'ancienne réglementation et sur les nouveaux textes élaborés en vue de combler les insuffisances relevées. Les Dockers ont droit à des congés payés et peuvent faire valoir leurs droits à la retraite à partir de 60 ans. Toutefois, il existe deux autres régimes de retraite. Ils bénéficient d'une couverture sanitaire, d'une assurance maladie, et d'un dispositif médical d'évacuation en cas d'accident de travail.

Analyse

Au cours des trois dernières années, le Port de Douala a fait face à des turbulences sociales de divers ordres et origines avec des arrêts de travail à répétition, des occupations de la voie publique, des mouvements au

sein du personnel, et des émeutes. L'une des raisons qui sous-tend ces mouvements est le non-respect des dispositions légales et réglementaires.

La gestion de la main d'œuvre Docker au sein du port est en effet confrontée à des faiblesses. Il est important de relever la porosité entre les acteurs avec une implication mitigée de l'autorité portuaire locale dans l'implémentation de nouvelles dispositions, le refus de certains acteurs de se conformer aux prescriptions réglementaires, ou de certains acconiers de supporter les charges portuaires communes, une mauvaise gestion des charges et sommes dues, l'insuffisance de mesures de coercition, ou encore l'inexistence d'un cahier de charge lié à l'exercice de l'activité de manutention.

Ces perturbations ont induit des externalités négatives sur l'économie nationale et sur la réputation du Port. Lors des grèves des Dockers, l'activité de manutention est totalement en arrêt, ce qui génère des pertes économiques au niveau des marchandises et des navires qui, immobilisés génèrent des charges supplémentaires, une congestion et une perte de confiance des partenaires. Ces grèves occasionnent des pertes annuelles moyennes d'environ 7 milliards de FCFA, hors droit de Douane à la place portuaire. Il existe des incidences des grèves sur la sécurité du port du fait des intempéries, avec des conséquences sur l'environnement, l'équipage et les navires. Quant aux aspects de sûreté, les grèves peuvent exposer les navires à piraterie.

Figure 19 : Tableau récapitulatif des incidences économiques des grèves des Dockers sur l'activité portuaire

INTITULE	COÛTS FCFA (9 jours moyens)	OBSERVATIONS
Séjour à quai	96.329.475	Pertes infligées aux armateurs
Redevances portuaires	440.233.155	Différé de trésorerie pour le PAD
Manutention	4.914.000.000	Pertes infligées aux acconiers
GUCE	46.237.500	Pertes au GUCE
Transporteurs	1.638.000.000	Pertes infligées aux transporteurs
TOTAL MOYEN DES PERTES	7.134.800.130	Pertes infligées au port de Douala, hors droits de douane

Recommandations

- Permettre le retour à un bureau d'embauche unique pour rendre possible une facilité de contrôle et de suivi de l'activité Docker, le respect automatique des dispositions réglementaires par les acconiers, et la réduction des dysfonctionnements observés.
- L'autorité portuaire locale, doit mettre l'accent sur les critères éthiques et d'intégrité pour les potentiels employés au cours du processus de recrutement et d'affectation du personnel au bureau de supervision.
- Mettre en place un système de veille informationnelle au sein du bureau de supervision, qui permette à l'autorité portuaire locale d'anticiper d'éventuels dysfonctionnements au sein de la population

Docker, et d'y apporter des réponses permettant de maintenir la continuité des activités dans le Port.

Conclusion

Au regard de l'importance des Dockers pour le commerce maritime, l'étude a permis une analyse détaillée de l'organisation de l'activité, du statut et de ses évolutions historiques et législatives. Ces éléments ont contribué à l'identification de défaillances au niveau de l'organisation sociale des Dockers, responsable de nombreux mouvements sociaux au sein du PAD Douala et ayant des répercussions sur l'attractivité du port tant au niveau de la qualité des services que de la sûreté et sécurité. Ainsi les propositions de ce mémoire visent à corriger les difficultés organisationnelles et le respect des statuts des Dockers.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. L'objectif pertinent par rapport aux recommandations formulées dans cette étude est le suivant :



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

Cette étude de cas fait particulièrement référence aux conditions de travail et aux réglementations qui entourent le statut des Dockers du PAD Douala. Il est question de promouvoir un emploi respectueux des droits mais qui permet une gestion optimale du port. L'enjeu est d'encourager l'attractivité portuaire en évitant les troubles et ainsi la congestion et des pertes économiques. Enfin, la recherche d'un équilibre est centrale dans ce mémoire pour permettre un travail décent et efficace.

C. CÔTE D'IVOIRE

**Message de Monsieur Hien Yacouba SIÉ,
Directeur Général du Port Autonome
d'Abidjan (PAA)**



*Figure 20: Photo de Monsieur Hien Yacouba SIÉ,
Directeur Général du PAA*

C'est avec un réel intérêt que le Port Autonome d'Abidjan a intégré depuis 2014, le programme de formation portuaire TrainForTrade de la CNUCED pour l'Afrique Francophone et des Caraïbes qui vise le renforcement des compétences en matière de gestion des ports, le partage d'expériences et la valorisation des expertises internes.

Depuis son lancement, nous évaluons son impact sur nos collaborateurs et sur l'entreprise à travers les quatre promotions qui se sont succédées.

Nous apprécions la qualité des thèmes qui sont abordés à travers les huit modules car ils permettent aux impétrants d'avoir des connaissances sur tous les corps de métiers exerçants et par ricochet une meilleure appropriation de l'environnement de travail.

La particularité de ce programme qui met essentiellement l'accent sur les problématiques du secteur maritime et portuaire permet aux cadres de l'entreprise de revisiter leurs connaissances techniques en s'adaptant aux mutations de leur secteur et de bénéficier d'une expérience afin de faire face à des problématiques qui se posent dans le fonctionnement des activités.

Pour conclure, je voudrais adresser mes félicitations aux initiateurs et aux animateurs tant locaux qu'internationaux pour la valeur ajoutée induite par ce programme.

Le port Autonome d'Abidjan

Au cœur du Golfe de Guinée, à quasi-équidistance entre le Cameroun et le Sénégal, le Port Autonome d'Abidjan est idéalement situé. La Côte d'Ivoire possède une façade maritime d'environ 500 kilomètres. Tout le long du littoral s'étend un vaste réseau de lagunes séparées de la mer par le « cordon littoral » et vers lesquelles affluent les différents cours d'eau qui arrosent le pays.

Si les échanges commerciaux entre les Européens et les autochtones de l'actuelle Côte d'Ivoire ont débutés au quinzième siècle, c'est dès la fin du 19e siècle, que des recherches ont été entamées pour déterminer le meilleur emplacement du futur port. Les travaux du canal de Vridi ont commencé en 1938. La construction se poursuit jusqu'au 23 juillet 1950, avec la finalisation du canal de Vridi, qui met en communication les eaux de la lagune Ebrié et celles de l'océan Atlantique, et donne ainsi naissance au Port d'Abidjan.

Le port d'Abidjan s'inscrit comme un port dynamique jouissant des retombées effectives des grandes réformes engagées par la Direction Générale du Port Autonome d'Abidjan, à partir de 2011. Le port a franchi pour la 1^{ère} fois, la barre de 25 millions de tonnes de marchandises en 2019. Depuis 1950, année de sa mise en exploitation, un tel niveau de trafic n'avait jamais été atteint par le port. Les autres activités ont également vu de grandes transitions au niveau du trafic en conteneurs en hausse. Des projets importants de développement des infrastructures ont eu lieu, permettant un meilleur accueil des navires et des conteneurs. Des équipements modernes et durables ont été acquis par le port. Engagé dans une démarche Qualité, Santé et Environnement, le Port d'Abidjan a obtenu en juin 2018, la certification à la version 2015 des normes internationales ISO 9001 pour la Qualité et ISO 14001 pour l'environnement. L'aspect sécuritaire fait aussi parti des axes clé du port. Dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise, en 2019, l'agence de notation financière panafricaine Bloomfield Investment Corporation a décerné au PAA, pour la 3^{ème} année consécutive, la note A+ avec perspective stable.

Le contrôle automatisé aux accès d'un port: cas du PAA

Auteur du mémoire: Commandant Serge Alfred LATTE, PAA



Figure 21 : Photo de Monsieur Serge Alfred LATTE (auteur)

A propos de l'auteur

Commandant Latté intègre l'Académie Régionale des Sciences et Techniques de la Mer d'Abidjan (ARSTM) en 1994 d'où il sort quatre ans plus tard avec le diplôme de Lieutenant au Longs Cours (LLC). En 2001 après son stage embarqué en mer, le jeune Officier s'inscrit au cours de Capitaine, toujours au sein de la même Institution. Il est auréolé de son diplôme de Capitaine au Long Cours (CLC) à la fin de l'année académique. Il continue sa carrière maritime en gravissant tour à tour les échelons de Lieutenant Chef de Quart à la passerelle puis de Second-Capitaine à bord de navires pétroliers. Il est breveté Capitaine au long Cours en 2006. Au Port d'Abidjan, il est d'abord nommé Chef de Service Gestion des Escales et Placement Navire en 2009, puis Chef du Département Sécurité en 2017 à la Direction des Opérations Maritimes, de la Sécurité et de l'Environnement (DOMSE) encore connue sous le nom de Capitainerie. En 2013, il est inscrit au tableau d'avancement en grade et passe Commandant. Sa compétence s'étend également à la Sûreté portuaire puisqu'il est PFSO-adjoint de l'IP port de Commerce. Il est également l'un des deux points focaux du PAA pour l'action de l'État en Mer.

Contexte

Avec « le soleil des indépendances », le port d'Abidjan a été placé au cœur de la politique de développement de la Côte d'Ivoire. Il assure 85% des échanges commerciaux entre la Côte d'Ivoire et l'extérieur et plus de 75% des recettes douanières. Sur son site, il concentre plus de 50% des unités industrielles les

Maître de mémoire: Docteur Aimé Franck BAHA, enseignant-vacataire de l'Université Felix Houphouët-Boigny d'Abidjan



Figure 22 : Photo du Docteur Aimé Franck BAHA (maître de mémoire)

plus importantes du pays et génère environ 55 000 d'emplois directs et indirects. Le port offre des services de qualité aux navires en escale sur ses installations. Port de transbordement et principal port des pays de l'hinterland, il traite annuellement plus de 24 millions de tonnes de marchandises et dispose également d'un grand port de pêche. Sa grande capacité d'accueil et sa position géographique stratégique lui permettent de jouer un rôle déterminant sur la Côte Atlantique de l'Afrique. Le Port Autonome d'Abidjan est le premier Port africain certifié ISO 9001 pour la qualité de ses prestations et ISO 14001 depuis 2015 pour son engagement en faveur de l'environnement.

Introduction

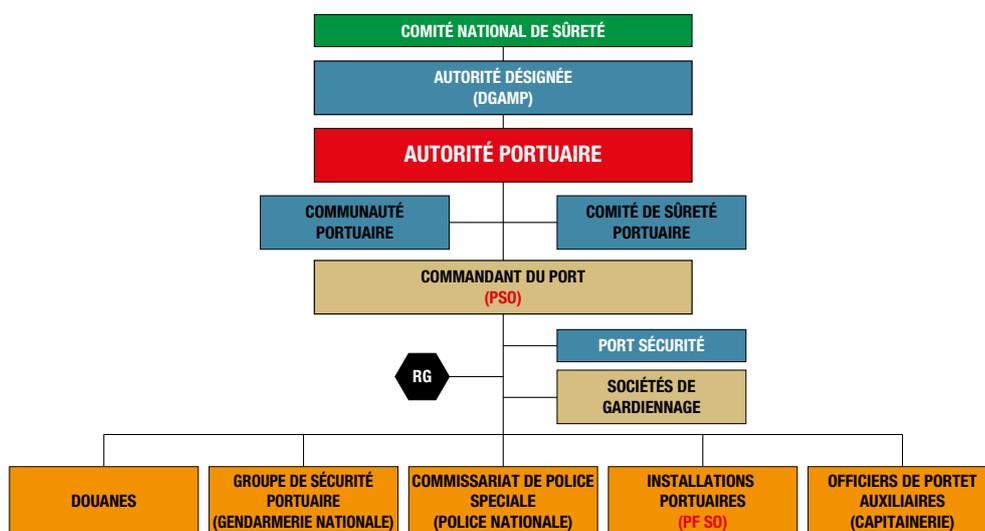
Les attentats aux États-Unis le 11 septembre 2001 ont fait basculer le monde dans une nouvelle ère. Le risque d'attaques terroristes a encouragé à la création d'un outil permettant d'uniformiser les règles en matière de sûreté portuaire: le code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS). Ce code prévoit que l'interface navire/port se conforme à des règles communes de sûreté consignées dans le plan de sûreté de l'IP. Le code ISPS prévoit trois niveaux de sûreté avec des dispositions à mettre en place. Le principe général du code ISPS est simple: toute personne, tout véhicule qui pénètre dans une installation portuaire doit être identifié et avoir une raison de s'y trouver en rapport avec les opérations portuaires. Le code ISPS est entré en vigueur au port d'Abidjan conformément à la recommandation de l'OMI. Avant la fin de l'année 2004, le PAA a reçu son certificat de conformité au code ISPS. Par la suite,

l'Opérateur Port Sécurité s'est vu confier la poursuite des investissements.

A l'instar de tous les ports du monde, le port d'Abidjan se doit d'adopter de nouvelles normes dans les domaines qui peuvent affecter sa compétitivité, dont la sûreté portuaire. Ce mémoire vise à explorer la piste d'un système de contrôle automatisé aux guérites

d'entrée du port d'Abidjan. Le principe du contrôle automatisé repose sur le fait que chaque usager du port doit se présenter aux accès, muni d'une carte à puce qui contient toutes les informations nécessaires à son identification ainsi qu'à l'opération qu'il va mener à l'intérieur du port. Chaque entrée est enregistrée dans le système qui peut le restituer en statistiques en fonction des requêtes qui lui seront faites.

Figure 23 : Organisation de la sûreté sur le plan national en Côte d'Ivoire



Analyse

Actuellement au PAA, un contrôle est effectué aux guérites d'entrées ou P/C-entrée par les agents de Port Sécurité qui s'assurent de l'authenticité des titres d'accès qui leur sont présentés ainsi que de leur conformité avec les pièces administratives des usagers. La procédure en vigueur veut que toute personne ou tout véhicule désirant accéder en zone sous douane présente un titre d'accès ou macaron, un justificatif de sa présence à l'intérieur de l'enceinte douanière, une chasuble estampillée du nom de la structure, et une pièce d'identité avec photo. Le non-respect de l'une de ces conditions entraîne le refoulement du visiteur. Le port a aussi été garant d'avancées notables dans la mise en place du code ISPS pour le contrôle aux accès comme les installations et équipements de sûreté de qualité, la continuité du service H/24, ou la présence de la Gendarmerie aux P/C.

Cependant, le système fait aussi face à des faiblesses. L'absence de système de rendez-vous pour les camions provoque un afflux et gêne considérablement

l'exploitation du port en général. L'Accès permanent des dockers au port même lorsqu'ils ne sont pas retenus par un accouage est également problématique. Avec cette situation de contrôle insuffisant des entrées, des cas de vols, de tentatives d'embarquement clandestin et d'autres incidents de sûreté sont à déplorer à l'intérieur du port. Le contrôle non-automatisé rend possible des falsifications, et est à l'origine de la dimension tributaire du facteur humain. Ce système actuel ne permet pas la collecte de statistiques sur les entrées au port. Sur le plan global, la non-maîtrise comporte diverses menaces incarnées par l'augmentation du nombre d'incidents de sûreté desquels pourraient résulter d'une éventuelle perte du certificat de conformité, des situations fréquentes de congestion portuaire, et la perte de compétitivité. Au contraire, une meilleure maîtrise de cet aspect pourrait constituer un atout commercial et marketing, un moyen de renforcement de la confiance et de l'image du port d'Abidjan, voire un retrait de la « liste noire » par garde-côtes américains.



Figure 24 : Conditions d'accès au port d'Abidjan

Recommandations

- Instaurer un système d'embauche numérisé des dockers au sein d'une coopération entre le PAA et le SEMPA/BMOD.
- Mettre en place un système de rendez-vous pour les camions. Le conducteur devrait alors présenter comme justificatifs les documents douaniers. Ces justificatifs seraient confrontés dans le système avec les données transférées par les Douanes au PAA de façon électronique. Les informations contenues dans la puce seraient captées par le système aux fins de statistiques et des caméras de surveillance pourraient suivre le camion durant son parcours jusqu'au site de manutention.
- Créer un système d'édition de titre d'accès sous la forme de carte biométrique à puce pour tous les usagers du port d'Abidjan et en particulier pour les dockers et les conducteurs de véhicules gros porteurs. Cette mesure devrait aller de pair avec l'installation de bornes de lecture de carte à puce sur tous les P/C et ZAR.
- Signer des conventions avec les administrations partenaires (Douanes, SEMPA/BMOD) pour la récupération électronique de certaines données dans le cadre du projet de contrôle automatisé aux accès du port.

Conclusion

L'auteur du mémoire a constaté que tous ceux qui sont présents en zone sous douane, particulièrement les dockers et les conducteurs de camions, ne devraient pas toujours tous y être. Il a ainsi éclairé l'origine de dysfonctionnements liés au contrôle de l'accès du port. Ainsi, des recommandations pour fluidifier et perfectionner le contrôle d'accès au port ont pu être formulées. Il s'agit d'utiliser des outils modernes de contrôle parmi lesquels l'outil biométrique ou les puces électroniques. Ce projet de contrôle automatisé vise à atteindre l'objectif final qui est de «réaliser à 100% le contrôle aux accès du port d'Abidjan de façon automatisée». Les bénéfices que le port pourrait tirer de ce projet sont énormes et agiraient en faveur d'un renforcement de la sûreté du port, une sécurisation des recettes, la promotion de l'image du port d'Abidjan. Ainsi, de meilleures performances portuaires pourraient en résulter.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

L'innovation et la construction d'une infrastructure résiliente est au cœur des enjeux du contrôle automatisé détaillé dans ce mémoire. Les outils numériques et modernes sont centraux dans cette transition. Il y a donc pour le port une nécessité réelle de s'adapter et d'offrir des outils pratiques et rapides.



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

Le mémoire entend faire du port un endroit sûr, tant pour le personnel que pour les partenaires. Il est essentiel pour l'auteur de permettre un contrôle rigoureux et ainsi de faire face aux diverses menaces à la sécurité des ports. Cet objectif s'inscrit dans un contexte mondial nouveau et doit donc être durable.

La contribution d'un port center dans l'amélioration de la notoriété et de l'image d'un port: cas du Port d'Abidjan

Auteure du mémoire: Madame Badjo Claudette Laurette AMON épouse TCHETCHE, PAA



Figure 25: Photo de Madame Badjo Claudette Laurette AMON (auteure)

Maître de mémoire: Monsieur Yves Alexis Gidé, responsable du Département Communication du PAA

A propos de l'auteure

Madame Badjo Claudette Laurette AMON Épouse TCHETCHE est cadre en Communication au Service Coopération Internationale et Relations Publiques de la Direction Commerciale, Marketing et de la Communication (DCMC) du Port Autonome d'Abidjan. En 2011, elle a obtenu son Diplôme d'Ingénieur en Communication. Son cursus professionnel débute au Port Autonome d'Abidjan en 2013 en qualité de Cadre en Communication chargée de la promotion de la plateforme portuaire au Département Coopération Internationale et Relations Publiques (DCIRE).

Introduction

Le Port d'Abidjan a entrepris de nombreux travaux d'aménagement et s'inscrit dans une démarche de modernisation. Pour mieux faire connaître ses nouvelles réalisations et conquérir de nouvelles parts de marché, il doit accompagner ses réalisations d'une bonne stratégie de communication qui lui permette de renforcer son image et son attractivité.



Figure 26: Photo du Port Autonome d'Abidjan

Ainsi, ce mémoire prône la création d'un Port Center au sein du Port Autonome d'Abidjan. Le Port Center est un lieu d'éducation, d'interprétation et de rencontres permettant à tous les publics de découvrir le milieu portuaire et industriel dans toute sa diversité. C'est un projet fédérateur pour une communauté industrielle et portuaire, une réponse au besoin croissant d'ouverture citoyenne et un instrument de mise en valeur des retombées économiques et des potentialités en termes d'emplois pour le territoire. L'objectif est d'expliquer le fonctionnement d'un port, afin que le citoyen puisse appréhender et comprendre l'importance socio-économique de l'activité portuaire qui est menée sur son territoire. Une équipe a la charge de coordonner toutes ces activités qui permettent de rassembler les moyens humains et techniques. Il s'agit aussi de permettre une réappropriation du port grâce à une approche interactive et ludique, de présenter la richesse des métiers industrialo-portuaires, de faire naître des vocations et de renforcer la communauté portuaire en tissant de nouveaux liens durables entre ville et port. Forte de son expérience de plus de 20 ans d'échanges et de bonnes pratiques portant sur une relation et un développement plus durable entre villes et ports, l'Association Internationale Villes et Ports (AIVP) a initié depuis 2010 le lancement d'un réseau de Port Center qui a pour ambition d'expliquer le port actif aux citoyens et habitants de la place portuaire. La vocation du Port Center va au-delà de la mise en œuvre d'un programme «soft values». Il garantit une continuité dans le temps qui serait difficile à établir avec un autre outil.

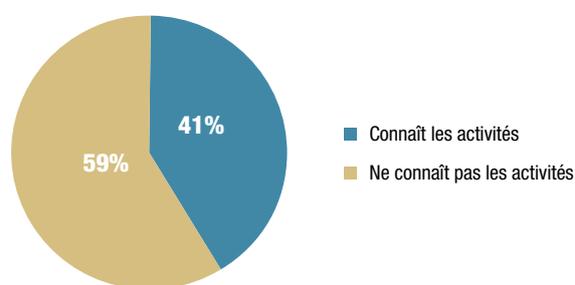
Analyse

Ayant compris les enjeux de la communication dans le management portuaire, les Autorités du Port d'Abidjan ont très tôt intégré cette fonction dans l'entreprise. Celle-ci a évolué, partant d'un service, dans les années 1990, pour devenir une direction à part entière avant d'être fusionner avec les fonctions commerciale et marketing depuis 2017. Pendant toutes ces années, l'objectif a toujours été de construire l'image la plus positive du Port d'Abidjan et d'accroître sa notoriété, en vue de contribuer à la croissance de ses échanges.

Pourtant, ce mémoire dresse le constat d'un port qui même s'il est moderne et pionnier, mène une communication orientée pour l'essentiel vers les professionnels. Cette orientation s'est effectuée au détriment du grand public qui bénéficie pourtant

d'un pouvoir d'influence sur le fonctionnement de l'entreprise. Le port d'Abidjan demeure méconnu des populations riveraines et plus généralement du grand public, comme l'atteste l'enquête d'opinion réalisée, à la demande de la Direction Générale du PAA, par le cabinet «POSEIDON» en 2014. Cette problématique est grandissante au regard de l'importance croissante des activités portuaires pour les habitants.

Figure 27 : Extraits des résultats d'une enquête de satisfaction auprès de la population d'Abidjan et de ses environs, relative à la connaissance des différentes activités du port d'Abidjan



L'enquête du mémoire a mis en évidence une connaissance partielle du port par les citoyens, qui en connaissent peu les missions, et activités. Une communication insuffisante est aussi relevée. Il est donc primordial de préparer un plan de communication afin d'optimiser la rentabilité du Port Autonome d'Abidjan. La création d'un port center viendrait répondre au besoin d'un espace physique qui réunirait l'ensemble des activités de promotion et de diffusion de la culture portuaire.

Les cibles du CIPA seraient principalement les écoles pour éveiller l'intérêt des élèves, les adolescents et étudiants qui pourraient s'orienter vers le domaine portuaire. La population locale, les touristes, les acteurs économiques, entreprises, clients et délégations et employés font aussi partie du public visé. Les retombées d'un Port Center pour le PAA seraient caractérisées par l'amélioration de la notoriété et de l'image du PAA auprès du grand public, et l'instauration d'un climat de confiance. Pour le grand public, le port center aurait l'avantage d'offrir une bonne connaissance du port au sein d'une stratégie de développement de la culture portuaire. Pour le district d'Abidjan, cette innovation constitue un moyen de faire du port, un nouveau pôle d'attraction touristique et une plateforme d'amélioration des relations ville et

port. Enfin, pour la Communauté Portuaire d'Abidjan (CPA), il s'agit de promouvoir les entreprises, d'améliorer leur image et de permettre le recrutement d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée avec des retombées économiques.

Recommandations

- Réaliser des événements tels que des visites du Port d'Abidjan, des conférences, des projections ou échanges, des excursions et visites mais aussi des Journées Portes Ouvertes (JPO). Ces journées éducatives et ludiques auraient pour but principal d'expliquer au mieux le port aux citoyens. Ainsi, elles seraient gratuites pour les citoyens mais payantes pour les entreprises participantes.
- Initier des programmes de formation de courte durée avec l'équipe du Port Center en collaboration avec le centre de formation du PAA. Ces formations dispensées par des spécialistes du corps de métiers maritimes et portuaires seraient une occasion de susciter des vocations nouvelles et d'accroître le niveau de connaissance des travailleurs.
- Créer un site Internet dynamique pour rapprocher au mieux les populations de leur port, et permettre une accessibilité aux informations liées au PAA.
- Donner un cadre plus formel au port center en aménageant les locaux du centre de documentation et d'archives du PAA afin d'abriter les locaux du port center. Cette étape permettrait de donner un visage physique au Port Center. À terme, un bâtiment exclusivement dédié à cette activité devrait être construit.

Conclusion

L'étude menée s'est intéressée aux moyens d'amélioration de la notoriété et de l'image du Port d'Abidjan par la redynamisation de sa communication institutionnelle. Cette promotion d'une communication, destinée à de multiples acteurs dont le grand public, se justifie par le fait que la politique de communication institutionnelle est encore insuffisante et centrée sur les professionnels. L'enquête sur la notoriété et l'image du port a permis de confirmer ces difficultés. Il semble que dans un contexte d'ouverture des espaces industrialo-portuaires, la communication institutionnelle du PAA avec le Port Center, serait un moyen pionnier de promouvoir et de développer davantage l'attractivité du port.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Le Port Center constitue un élément d'innovation majeur qui vise à encourager l'attractivité et le développement économique du port. L'infrastructure liée à ce concept se doit d'être durable et adaptée aux enjeux portuaires modernes.



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

Ici, le port est envisagé comme un espace se devant être ouvert à tous. Il est question d'augmenter la visibilité interne et externe du port et de promouvoir le dialogue de cette structure avec la ville, les Ministères, les industries et les citoyens. C'est donc un principe de transparence, et d'interaction qui est encouragé par cette innovation qu'est le Port Center.

D. GABON

Message de Monsieur Godwin ALINI YANDJANGOYE, Directeur Général de l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG)



Figure 28 : Photo de Monsieur Godwin ALINI YANDJANGOYE, Directeur Général de l'OPRAG

Par le présent message, je tiens d'abord à remercier le Président de la République Gabonaise Chef de l'État son Excellence ALI BONGO ONDIMBA, 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 auquel est membre notre pays le Gabon, est aujourd'hui, la tribune par excellence, d'expression et d'acquisition des savoirs dont personne ne saurait se passer pour le développement des ports de son pays.

Pour l'OPRAG, et en ma qualité de Formateur et Expert CNUCED, le Certificat de Gestion Moderne des Ports devra constituer le véritable vivier au sein duquel, les compétences dévolues à l'analyse des problématiques liées au développement des ports

Gabonais, devront être concentrées. A cet effet, je ne ménagerai aucun effort, pour la bonne marche de ce sésame, qui deviendra une référence en milieu portuaire au Gabon.

J'ai foi, que le travail réalisé de concert avec vous à ce jour, m'a permis de comprendre au mieux l'environnement portuaire.

Actuellement en préparation de la livraison de la promotion sept dont vous serez les examinateurs des jurys de soutenances, l'équipe jeune et dynamique qui anime le Certificat aura, besoin de notre expertise commune.

Aussi, restant disposé à accompagner les pays frères du réseau, vous pouvez compter, sur mon accompagnement pour la suite de notre mission: «la Connexion portuaire et le développement des compétences».

L'impact des produits domaniaux sur la trésorerie de l'entreprise de gestion portuaire: le cas de l'OPRAG

Auteure du mémoire:
Madame Anastasie
EYOUNE ALANG



Figure 29: Photo de Madame Anastasie EYOUNE ALANG (auteure)

Maître de mémoire: Monsieur Paul Sidney
ANGOUNA LEYOUBOU, Cadre financier et
Comptable



Figure 30: Photo de Monsieur Paul Sidney ANGOUNA LEYOUBOU (maître de mémoire)

A propos de l'auteure

Madame Anastasie dispose d'un Certificat en administration option Entrepreneuriat à l'université du Québec en Outaouais. Elle est Agent à la Direction Financière et Comptable adjoint. Elle est aussi Secrétaire Administrative de l'Association des Femmes de l'Autorité Portuaire du Gabon.

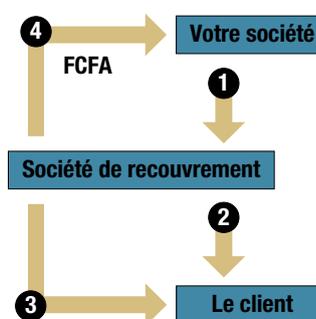
Introduction

Au début des années 2000, plusieurs ports d'Afrique ont été confrontés à certaines difficultés dans la gestion de leurs activités et ont de ce fait jugé opportun de concéder certaines de leurs activités. Le Gabon a opté pour une concession quasi-globale comprenant à la fois les quais et le domaine portuaire. Cette gestion a été externalisée et dispose d'une clientèle à très forte valeur ajoutée pour la trésorerie de l'Autorité portuaire. Pour toute entreprise, la sauvegarde de ses acquis repose sur sa capacité d'autofinancement qui témoigne de sa solidité financière. C'est le cas de l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG) qui ne bénéficie d'aucune subvention.

L'Office des Ports et Rades du Gabon est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), créé le 30 mars 1974. Cet établissement assure

la gestion, la promotion et le marketing des ports gabonais. L'OPRAG a laissé la gestion du domaine au prestataire de service privé: NGP. Ainsi, le recouvrement des créances de l'OPRAG en ce qui concerne l'exploitation, se fait par le service recouvrement de l'Office et NGP pour les créances liées au domaine. Le mémoire analyse la gestion de NPG corrélativement aux objectifs de l'OPRAG en matière de recouvrement. Dans un contexte de crise économique, cette question est très actuelle. L'étude s'appuie sur le recouvrement de l'année comptable 2016. Il s'agit de déterminer les enjeux que pourraient impliquer une gestion du domaine par un tiers face aux difficultés de la gestion domaniale actuelle.

Figure 31: Schéma de recouvrement des créances



1. présentation des débiteurs
2. information aux débiteurs
3. recouvrement
4. Compensation

Analyse

Les opérations de recouvrement de l'OPRAG sont caractérisées par des atouts certains. Il est essentiel de noter une bonne répartition des tâches hebdomadaires entre les agents, et une procédure de relance client adaptée à chaque client. Il existe de multiples moyens de paiements acceptés et des possibilités accordées aux clients d'échelonner leurs créances lorsqu'elles sont lourdes pour leur bourse.

Cependant, il y a aussi des faiblesses liées à cette opération de recouvrement de l'OPRAG. Le constat qui ressort de ce mémoire est que l'entité en charge des recouvrements des créances clients semble ignorer l'existence de certains clients sur le domaine, dont l'Office ne perçoit aucun loyer depuis plusieurs années. Parmi les difficultés persistent de mauvaises conditions de travail avec des rétentions d'information et un logiciel de facturation inadapté. Le processus n'est pas exempt d'annulation des factures et d'erreurs de saisie. De plus au niveau du matériel, les véhicules de liaison sont souvent absents et le matériel informatique est obsolète. Ces insuffisances sont marquées par une transmission tardive des factures.

Au regard de ces difficultés, plusieurs conséquences en matière de trésorerie sont observées. Une incapacité de règlement des factures-fournisseurs peut en être issue et compromettre le fonctionnement quotidien de l'office et des agents. A long terme une incapacité de couverture des charges personnelles de la part de l'office, ce qui peut entraîner des crises sociales. En somme, les conséquences d'une diminution des encaissements peuvent être lourdes pour l'office sur le plan fonctionnel, social et financier notamment. Il est clair que si les créances non recouvrées évoluent naturellement, les créances douteuses vont aussi évoluer. L'origine du problème est liée au système de recouvrement actuel des produits domaniaux qui doit par conséquent être amélioré afin d'atteindre les objectifs préalable visés par l'OPRAG.

Recommandations

- Minimiser les risques de non-recouvrement avec la mise en place de garde fous comme des fiches clients fiables, des réductions de délais de paiement ou l'exigence de des chèques certifiés.
- Améliorer la gestion administrative par une rédaction plus correcte des documents

contractuels et un meilleur respect de la procédure de recouvrement, faire un suivi régulier des comptes clients en identifiant ces derniers, les références des factures et les montants payés ou impayé, et former le personnel chargé du service de gestion de recouvrement des créances.

- Assurer la liquidité de l'entreprise pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers et réduire les coûts des services bancaires sur la trésorerie.
- Envisager un changement des gestionnaires avec la reprise du domaine par l'OPRAG pour minimiser les couts et faciliter les opérations, ou bien avec la reprise par NGP ou un autre opérateur qui a l'avantage de la Connaissance du terrain et des clients.

Conclusion

Ce mémoire a mis en évidence les problématiques liées au recouvrement dans la gestion d'une entreprise qui se doit d'adopter une bonne attitude face à la gestion de ses créances pour maximiser ses chances de recouvrer ses dettes à échéance. C'est dans cette optique que l'OPRAG a confié à NGP, la gestion des créances de son domaine. Toutefois, le recouvrement de ces créances fait face à de nombreuses difficultés liées à la non-performance de ses procédures et à de nombreux facteurs exogènes et endogènes. L'auteur a donc proposé des solutions pour permettre d'optimiser le système de recouvrement à l'OPRAG. L'objectif final est donc de régler de façon définitive et durable son problème de gestion de créance afin de garantir une bonne liquidité et solvabilité ainsi que la bonne gestion d'une entreprise de cette envergure.

Objectifs de développement durable

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Les objectifs de ce mémoire sont de répondre à des exigences d'une gestion domaniale optimale afin d'améliorer la rentabilité et la compétitivité du port. Il s'agit donc de promouvoir la croissance économique tout en assurant une gestion et des opérations de recouvrement efficaces pour limiter les pertes.



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

Ce mémoire entend aussi réfléchir sur les conditions de travail des agents. Il est question d'améliorer et de décomplexifier les tâches quotidiennes des salariés des différents organes de recouvrement. Ainsi, la structure est un élément clé de cette réflexion.

La redynamisation du processus de traitement et du suivi des retraites à l'OPRAG

Auteure du mémoire: Madame Yasmina Sophia Manuela NGARI, OPRAG



Figure 32: Photo de Madame Yasmina Sophia Manuela NGARI (auteure)

Maître de mémoire: Madame Léonie BIBAYE ITANDAS, Conseiller du Directeur Général de l'OPRAG



Figure 33: Photo de Madame Léonie BIBAYE ITANDAS (maître de mémoire)

A propos de l'auteure

Madame Yasmina dispose d'un Certificat d'intervention auprès des jeunes: fondements et pratiques (Université de Montréal au Canada). Depuis 2013, elle est Chef de Section Gestion Sociale à l'OPRAG. Elle est aussi secrétaire Générale Adjointe de l'Association ENKERE B'ALOUBA et Membre actif de l'Association des Femmes de l'Autorité Portuaire.

Analyse

L'environnement de travail a souvent été négligé au profit de la réduction des coûts des entreprises. Toutefois, un environnement de travail agréable et sain est nécessaire au bien-être et à la productivité de ses salariés. L'amélioration des conditions de vie et de travail est aujourd'hui la priorité de toute entreprise, car elle a un effet multiplicateur sur la productivité.

C'est dans cette perspective que l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG) a mis en place une Section « Gestion Sociale » dont la mission principale est de coordonner l'ensemble des affaires sociales. La Section Gestion Sociale est un outil d'aide à la décision auprès des directions qui prépare les évolutions sociales de l'entreprise en formalisant des propositions conformes à la stratégie de l'entreprise, à sa convention collective et au droit du travail. Elle mène des activités d'accueil, d'écoute, et d'orientation avec des entretiens, des permanences sociales et des réunions. Elle s'occupe de différentes populations. Cependant, ce sont les retraités qui sont au cœur de ce mémoire. Le but de l'étude est d'améliorer les procédures administratives de leur départ à la retraite et pour le service rendu tout au long de leur vie professionnelle.

Figure 34: Le nombre de retraités de l'OPRAG par année

Année	Agents de l'OPRAG admis à faire valoir leur droit à la retraite	Retraités	Pourcentage de retraités
2015	241	4	1,65%
2016	251	3	1,19%
2017	267	5	1,87%
2018	276	7	2,54%

Source: Service Gestion Administrative et du Personnel

L'OPRAG a pour mission de répertorier la liste de départ en retraite et d'organiser des séances d'écoute et de partage. Du point de vue des salariés, cet accompagnement leur permet de se préparer à tous les changements que vont entraîner la retraite, afin d'éviter la fracture sociale financière et psychologique liée au départ. Chaque mois, l'OPRAG transmet un état récapitulatif des assurés, mentionnant le calcul des cotisations salariales et patronales par assuré et accompagné du règlement global.

Analyse

Dans son fonctionnement quotidien, la Section Gestion Sociale est confrontée à des dysfonctionnements internes. Parmi ces difficultés figure la lourdeur administrative dans le suivi et traitement des dossiers de pension vieillesse. Les textes sur le règlement des statuts du personnel de l'OPRAG ne prennent pas en compte les questions sociales et constituent de façon substantielle un dysfonctionnement interne véritable, n'offrant pas ainsi à la Section Gestion Sociale d'accomplir avec plénitude ses missions liées au traitement des dossiers « retraite ». En outre, le personnel de cette section n'a pas bénéficié de formation et d'une mise à niveau depuis six ans dans le domaine d'assistance sociale.

En ce qui concerne les dysfonctionnements externes de la Section Gestion Sociale, il est à noter que ces manquements peuvent être observés à travers la lenteur des procédures administratives en matière de prestation sociale auprès des différentes structures partenaires de l'OPRAG dont la CNSS et CNAMGS. Le manque de liaison via une plate-forme numérique ou web constitue un dysfonctionnement dans le traitement des différents dossiers des agents OPRAG. A cela s'ajoute le non-respect des délais prévus pour le traitement des dossiers des retraités. Au niveau de la CNAMGS, un manque de communication est constaté.

Recommandations

- Suivre les évolutions du droit social liées soit au cadre législatif national du Code du Travail par une convention collective pouvant avoir un impact sur l'entreprise.
- Mettre en place un bilan retraite qui permet de savoir quel sera le montant en fonction de l'âge de cessation de l'activité et du salaire perçu. Le bilan permet aussi d'apporter des réponses et de faciliter les prises de décisions de l'entreprise.
- Permettre une meilleure connaissance des prestations sociales. Cela peut passer par la formation du personnel, la sensibilisation des

Figure 35 : Les différentes entreprises partenaires de l'OPRAG aux prestations sociales et autres services



salariés ou par la mise en place une cellule des anciens agents de l'OPRAG afin de pouvoir bénéficier de leur expertise acquise face à de nombreuses situations tant sur le plan professionnel que personnel et social.

- Organiser des séances de travail annuelles entre les chargés du social de l'OPRAG et les prestataires externes (CNSS et CNAMGS).

Conclusion

Ce mémoire a pu établir que La Section Gestion Sociale œuvre pour les droits des agents de l'OPRAG. Les retraités, sujets centraux de cette étude de cas constituent une population d'une importance primordiale pour le dynamisme et le bon fonctionnement du Port. C'est dans cette optique, que la Direction Générale de l'Office des Ports et Rades du Gabon, dans sa vision stratégique de gestion du personnel, place le retraité au cœur de ses préoccupations. Cet aspect est crucial pour l'épanouissement des agents ainsi que leurs ayants droits. De plus, la préservation du climat social au sein de l'entreprise est un facteur de motivation pour les employés et elle permet d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Objectifs de développement durable

L'ODD pertinent par rapport aux recommandations formulées dans cette étude est le suivant :



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

L'étude de cas en question centre la recherche sur le bien-être et le travail décent des salariés. L'auteur réfléchit à des moyens de rendre le système de retraite plus simple et ainsi de rendre les conditions de travail meilleures. Ces objectifs s'inscrivent au sein d'une nécessité de construction d'un environnement portuaire durable et dynamique.

E. MAURITANIE

Port de Nouakchott dit Port de l'Amitié (PANPA)

Le Port de Nouakchott dit Port de l'Amitié (PANPA) constitue un vecteur d'amélioration de la connectivité maritime de la Mauritanie. Il est aussi pensé comme moyen clé d'intégration sous régionale, et comme outil de développement national d'ordre économique et social. La position géographique privilégiée du port lui permet de jouer un rôle au sein du commerce international et de l'économie nationale. Créé par le décret n° 87-253 du 15 octobre 1987, c'est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle technique du Ministre chargé de l'Équipement, et la tutelle financière du Ministre chargé des Finances.

Le port coordonne les activités maritimes et portuaires et participe à des avancées sociales, environnementales et économiques. Des mesures de préservation du littoral ont été réalisées dans le cadre du marché d'extension. En constante modernisation,

le PANPA vise une amélioration des services rendus aux navires et renforcer la sécurité et la sûreté de l'installation portuaire. En vue d'assurer la pérennité de l'exploitation des ouvrages historiques, d'importants travaux ont été réalisés. Conçu à l'origine pour traiter et recevoir un million de tonnes par an, Le Port de Nouakchott a largement dépassé ce plafond initial. Par un dynamisme et une tarification attrayante, le port a connu une croissance exponentielle. En dix ans, le PANPA a pu doubler son trafic annuel de marchandises. Parallèlement à l'accroissement du tonnage annuel, le trafic de conteneurs a presque triplé. Aujourd'hui, le PANPA est doté d'un terminal à conteneurs moderne équipé de deux portiques et offrant des profondeurs de 14,70 mètres. Ce terminal est opéré par une société privée. Les services de pilotage, de remorquage et de lamanage sont assurés par une société privée, société des services maritimes de Nouakchott (SSMN), fruit d'un partenariat entre Boluda France et le port autonome de Nouakchott.

Port de Nouadhibou (PAN)

Le Port Autonome de Nouadhibou (PAN) représente un atout commercial fort l'économie nationale ainsi que pour la ville de Nouadhibou. Situé au bord d'une baie naturellement protégée contre les houles de l'océan Atlantique, le port jouit d'une position stratégique. C'est au début du XXe siècle que la société industrielle de grande pêche (S.I.G.P) a débuté la construction du PAN avec un petit ponton de capacité très limitée. Cette première infrastructure a donné lieu à une longue période de construction. Aujourd'hui le port dispose de nombreuses infrastructures qui comprennent des quais de divers types, d'un système de sécurité qui permet le contrôle, la communication et la surveillance 24h sur 24.

C'est un établissement de statut public à caractère Industriel et Commercial placé sous la tutelle de l'Autorité de la zone franche de Nouadhibou depuis

2013. Le port détient une certification ISO 9001 version 2008 et ISPS. De plus, le port a mis en place un manuel de gestion qui couvre tous les aspects du fonctionnement de l'établissement et un système d'information. Le port est ancré dans les enjeux actuels et a pu entamer des projets de grande envergure. Ainsi, De nouveaux quais ont pu être construits. Le port fait aboutir un projet d'enlèvement, de dépollution et de dépeçage d'épaves, considérées comme dangereuses et nuisibles au port. Des actions ont également été mise en place pour simplifier les procédures, la sécurité, les ressources humaines et le matériel informatique du port. Le PAN travaille sur les relations avec les partenaires et clients par le développement d'outils numériques comme un site web et une plateforme d'échange. Ces changements ont permis une amélioration de la capacité d'accueil et une réduction des risques de navigation.

La tarification comme instrument de politique portuaire : Cas du Port Autonome de Nouakchott

Auteur du mémoire: Monsieur Moustapha HASSEN, Directeur Commercial et Marketing Adjoint, PANPA



Figure 36: Monsieur Moustapha HASSEN (auteur)

Maître de mémoire: Monsieur Bahah CHEIKH, Chef Service Formation à la Direction Administrative et expert en avaries maritimes (retraité), PANPA



Figure 37: Monsieur Bahah CHEIKH (Maître de mémoire)

A propos de l'auteur

Monsieur Moustapha HASSEN est diplômé d'une Maîtrise en Civilisation et Communication, il est entré au Port en 1988. Il est actuellement Directeur Commercial et Marketing Adjoint du Port Autonome de Nouakchott (PANPA). Lorsque questionné à propos de ce que le programme de gestion portuaire lui a apporté, il partage ceci : « Le programme portuaire constitue une riche expérience en connaissances dans le domaine portuaire.

Personnellement, j'ai vécu plus de 30 ans de ma carrière dans la même direction ce qui fait qu'avant cette formation j'ignorais presque tout ce qui passait dans les autres directions et beaucoup moins d'idées sur les tenants et aboutissants du transport maritime et commerce international. Au terme de la formation, j'ai gagné, à travers les échanges fructueux lors de la diffusion des modules du programme, un savoir-faire qui m'a conféré plus de confiance et d'espoir réel à un avenir prometteur dans ma boîte. Je reconnais que j'étais un cadre flottant sans fonction et c'est au cours de cette formation que j'ai été promu chef section puis chef service à ma soutenance et actuellement grâce à cette formation j'occupe le poste de directeur adjoint.

J'ai eu à choisir un sujet de mémoire se rapportant aux préoccupations de ma direction en menant une approche d'étude rationnelle et stratégique de

la structure tarifaire en place. Mes suggestions et recommandations ont tendance à se concrétiser à travers la volonté affichée par l'autorité actuelle d'entreprendre une étude d'un projet de réforme tarifaire appropriée. Pour ce faire, j'ai rencontré l'expert en charge de ce dossier pour lui partager ma vision des défaillances et points faibles à surmonter et les améliorations à y apporter. »

Contexte

Le Port Autonome de Nouakchott dit « Port de l'amitié » a été créé le 15 octobre 1987. Il est situé à 15 km au Sud-ouest de la ville de Nouakchott et bénéficie d'un chenal naturel à eau profonde d'une longueur de 3 km, d'une largeur de 150 m et d'une profondeur de 12,0 m. Le port contient plusieurs quais : le quai Nord en forme de jetée a été construit sur pieux pour permettre l'accostage des navires de 10.000 tonnes, et le quai Sud en forme de jetée sur caissons avec quatre postes polyvalents et le quai Pétrolier Provisoire est construit à la face Sud de la passerelle. Le Port de l'Amitié gère un grand domaine public portuaire (25.600 Ha) dont la majeure partie est encore vierge. Ses activités principales sont centrées sur le pilotage, le remorquage, le lamanage, le placement des navires et la bathymétrie.

Introduction

La CNUCED définit la tarification est comme un outil stratégique privilégié de toute politique des revenus, des investissements et d'exploitation du port. Il existe un lien fort entre le système tarifaire et les questions d'amélioration, d'agrandissement du port, et d'efficacité de son utilisation. Rationnellement utilisé, le mécanisme de tarification portuaire peut aussi servir à promouvoir une meilleure utilisation des installations. La tarification en tant qu'outil, ne peut donner les résultats escomptés que s'il est utilisé correctement. L'objet de cette étude est de mettre en exergue le degré d'utilisation de cet instrument pour établir le niveau d'utilisation optimal et faire du Port Autonome de Nouakchott, un des plus compétitifs de la sous-région.

La gestion du Port Autonome de Nouakchott doit prendre en compte la tarification pour développer des stratégies commerciales efficaces, structurer ses offres, fidéliser et de sécuriser ses acquis commerciaux pour s'implanter sur les hinterlands « naturels » de ses voisins. Cette étude s'intéresse aux avantages procurés aux différents acteurs portuaires par l'utilisation rationnelle de l'outil de la tarification. Ce travail propose une étude des dispositions tarifaires liées aux navires, à la marchandise et au domaine public portuaire. Il propose une démarche d'élaboration de stratégie tarifaire attractive et flexible.

Analyse

Au Port Autonome de Nouakchott, il existe une ferme volonté de se désengager des activités portuaires au profit du privé. Cependant, la tarification, levier important de cette politique, n'a jamais été

actionnée dans ce sens. Le système tarifaire actuel sur les redevances est porteur de difficultés dont une transmission manuelle fastidieuse, des retards dans la réception des manifestes, et des erreurs de codification ou de calcul. S'ajoutent à cela, les répercussions de l'application des amendes à la suite de fausses déclarations. Le tarif en vigueur recèle des positions tarifaires diverses qui favorisent les interprétations malintentionnées. Il existe au port plusieurs types d'application de la tarification. Les dispositions Tarifaires Générales sont principalement perçues sur les prestations de pilotage, remorquage, lamanage, phare et balises qui sont obligatoires. La redevance est définie en fonction de la jauge brute et du nombre d'opération d'entrée/sortie. Le mode de calcul recèle certaines considérations critiques comme une imprécision dans la définition des termes.

Depuis sa création en 1987, le barème des frais à la charge du navire au Port Autonome de Nouakchott a connu une stagnation. La politique tarifaire appliquée avant le 1^{er} décembre 2016, était caractérisée par un traitement manuel des dossiers long et compliqué. Après la dernière révision tarifaire, la Direction du Système d'Information a mis en place une nouvelle application informatisée de gestion du domaine portuaire qui a vu une amélioration sur le plan organisationnel avec un suivi automatisé et transparent. Malgré cela certaines difficultés persistent encore et sont néfastes à la fluidité du mode de gestion. On note une marge de liberté limitée pour la gestion de son domaine au regard du fonctionnement du service public, mais aussi des critères d'attribution confus, une absence de procédures précises et claires, et des disparités entre les tarifs marqués par des traitements tarifaires privilégiés et différenciés non justifiés.

Figure 38 : Échantillon représentatif de 10 escales impactées par la nouvelle disposition de calcul de séjour commercial

Prestations	TJB	Écart entre les deux tarifs	Taux de l'euro	TVA 16%	Total
Remorquage	40000*10	0,023 ¹	42 MRU	1,16	448 224
Lamanage	40000*10	0,019 ²	42 MRU	1,16	370 273
Tarif					
Séjour	40000*10	0,135 ³	42 MRU	1,16	2 630 880
Apport du nouveau tarif					818 497
Incidence du nouveau tarif					2 630 880
Manque à gagner du Port					1 812 383

¹ l'apport du nouveau tarif en augmentant le taux de ce service

² l'apport du nouveau tarif en augmentant le taux de ce service

³ taxe de Séjour restée inchangée

Recommandations

- Jouer un rôle stimulateur à travers des baisses de tarifs pour certains services rendus aux opérateurs ayant obéi aux exigences de modernité notamment pour les occupants du domaine. Cela peut aussi passer par des facilités ou franchises de paiement des redevances domaniales accordées. Globalement, les différentes taxes concernant les navires doivent être réévaluées au niveau de leur mode de calcul. Cette mesure permettrait d'inciter de nouveaux investisseurs privés tant nationaux qu'internationaux à venir s'installer au PANPA.
- Effectuer un diagnostic portant sur la connaissance des occupations autorisées ou non du domaine portuaire et ses nécessaires délimitations terrestres et l'usage de ses installations. Ce diagnostic est un préalable indispensable et un enjeu fort pour le port dans la gestion de son domaine public.
- Mise en place d'un schéma directeur d'exploitation et de développement suivant un zoning rigoureux et une facturation proportionnée tenant compte de la valeur locative des parcelles.
- Mener une campagne d'information, de sensibilisation et un dialogue entre les opérateurs économiques sur les potentialités de valoriser leurs projets en exploitant les opportunités qu'offre le domaine portuaire.

Conclusion

La tarification portuaire, instrument stratégique privilégié de toute politique, peut contribuer à l'amélioration de l'utilisation des installations, à la couverture des coûts et à l'augmentation du profit du port. Afin d'aller dans ce sens, l'auteur du mémoire prône une appropriation du levier de tarification par le port de Nouakchott pour que le port puisse mieux se positionner par rapport à ces concurrents. Cet outil stratégique, dont la portée s'inscrit dans le long terme, doit faire l'objet d'une évaluation périodique des objectifs et des actions menées dans le cadre de sa mise en application pour permettre un suivi régulier de son efficacité dans le court et moyen terme. Cette évolution permettrait au port de se diriger vers une politique stratégique plus agressive où la tarification portuaire serait beaucoup plus ambitieuse et active. Ainsi, cet outil constitue un moyen d'obtenir un avantage compétitif notamment en augmentant les parts de marché, tout en améliorant la productivité et l'efficacité du port.

Objectifs de développement durable



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

Cette étude entend analyser les conditions tarifaires les plus optimales pour la rentabilité portuaire. Ainsi, le point central des recommandations est la croissance

économique soutenue du port et les conditions qui peuvent l'influencer. Cette tarification modernisée et bâtie sur un nouveau système plus clair vise à organiser des procédures plus durables.



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

L'aspect de l'innovation technique et technologique est fortement corrélé à l'évolution de la tarification au sein des ports. Il est question d'exploiter les outils techniques modernes pour accompagner les transitions des conditions tarifaires.

L'impact d'installation des silos à céréales sur le déchargement des vraquiers de blé au PANPA

Auteur du mémoire: Monsieur Lemine TAH, Directeur technique adjoint, PANPA



Figure 39: Photo de Monsieur Lemine TAH (auteur)

A propos de l'auteur

Monsieur Lemine TAH est ingénieur Génie Portuaire et Côtier de l'Université du Havre (France). Il est entré au port en 2009, il était Chef de Service Études et Développement des Infrastructures à la Direction Technique du Port Autonome de Nouakchott quand il a écrit ce mémoire. Il est actuellement le Directeur Technique Adjoint au Port Autonome de Nouakchott depuis mars 2021. Quant au programme TrainForTrade, l'auteur partage ceci : « ce programme ambitieux de formation continu nous a apporté beaucoup de savoir-faire au niveau professionnel, à travers ces cours et support pédagogique et la découverte des expériences des autres ports de la sous-région de l'Afrique sub-saharienne qui ont des contextes sociaux professionnels similaires, mais aussi à travers la réflexion sur des projets qui peut impactés positivement notre quotidien. C'est dans ce cadre que j'ai été encadré sur le thème de mon mémoire « Impact d'installation des silos à céréales sur le déchargement des vraquiers en blé au Port Autonome de Nouakchott ». Ce projet ambitieux et important pour mon pays peut voir le jour dans l'avenir proche, surtout avec la volonté de l'actuelle Direction Général du Port, et le climat sociaux-économique qui règne actuellement en Mauritanie. »

Maître de mémoire: Monsieur Taleb Ahmed TAGHY, Directeur de la capitainerie, PANPA



Figure 40: Photo de Monsieur Taleb Ahmed TAGHY (maître de mémoire)

Introduction

Le Port Autonome de Nouakchott est un port émergent qui ne cesse de se développer. Cette transition nécessite la formation, et le perfectionnement des cadres et du personnel du PANPA pour accompagner l'évolution juridique, économique et technologique dans le domaine du transport maritime. Ce mémoire met l'accent sur la possibilité d'améliorer les performances de la situation actuelle de déchargement de blé au PANPA. En effet, la Mauritanie importe la quasi-totalité des produits alimentaires. Le blé, importé uniquement via le Port Autonome de Nouakchott, représente un pourcentage considérable des importations du pays (17.21% en 2015).

Figure 41 : Pourcentage de blé importé uniquement via le Port Autonome de Nouakchott sur les importations du pays (2014-2018)

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Céréales en vrac (tonnes)	416 875	585 829	470 840	605 491	701 086
% du tonnage total	10,54%	17,21%	12,81%	13,82%	14%

(1) source : Banque Mondiale

(2) source : statistiques du PANPA

Ce travail fournit un diagnostic de la situation actuelle, tout en proposant une alternative à travers le déchargement des cargaisons de blé via les silos à céréales. L'étude est centrée sur les statistiques des cinq dernières années sur les cargaisons de blé déchargées au Port Autonome de Nouakchott. Il s'avère que le processus actuel de déchargement est effectué de manière archaïque. Pourtant le processus actuel de déchargement des cargaisons de blé constitue l'un des facteurs les plus importants en termes d'occupation des postes à quai au Port Autonome de Nouakchott. Comme solution majeure proposée, l'auteur appelle à l'utilisation de silos dans le processus de déchargement du blé. Ce sont des réservoirs hermétiques de stockage destinés à entreposer divers produits afin de permettre la conservation des propriétés des aliments. Le chargement/déchargement des silos à céréales se fait par système électromécanique semi-automatique.



Figure 42: Photo d'une opération de déchargement du blé sur l'ancien quai au Port de Nouakchott

Analyse

Pour le blé, l'absence d'infrastructures adéquates, la mauvaise gestion de déchargement de cargaisons, et le retard au sein du processus de déchargement, sont des facteurs qui génèrent des surcoûts considérables, qui se répercutent sur le Trésor public, les consommateurs, et sur l'image du port. Les indicateurs de la CNUCED, et les données fournies dans le mémoire, témoignent de la faiblesse des performances des services portuaires du PANPA. Ces indicateurs mettent en avant un temps long pour la cadence actuelle de déchargement et pour l'attente du navire, mais également un poids important des surcoûts qui pèsent sur l'économie nationale de

la Mauritanie. Le système de déchargement du blé au PANPA est responsable d'une usure et détérioration de la chaussée de la passerelle du PANPA à cause de la fréquence de véhicules poids lourds. La poussière polluante et la saleté de l'environnement causées par la manutention du blé s'ajoutent à ces difficultés.

Recommandations

- Intégrer des silos à céréales dans le processus de déchargement de blé au PANPA. Cette idée mentionnée dans le plan directeur du PANPA n'a pas été réalisée. Ces silos permettraient un déchargement plus propre, non polluant, qui n'utilise pas les infrastructures.
- Mettre en place une ventilation efficace pour une optimisation de la consommation d'énergie. Il est important d'effectuer des relevés d'évolution de la température à l'intérieur du tas.
- Organiser des conditions optimales de conservation avec par exemple un groupe frigorifique qui permet de refroidir le tas à 12-13°C quelques jours après la réception des grains. Son coût à l'investissement et le surcoût d'exploitation serait amorti grâce aux économies d'énergie. Il faudra réserver ce procédé à des cellules isolées (béton) pour éviter un phénomène de condensation.
- Faire des évaluations financières et économiques du projet. L'analyse financière permet d'évaluer la viabilité financière de l'investissement et l'incidence de cet investissement sur la situation financière de l'autorité portuaire. L'évaluation économique fait état des coûts et des avantages qui ont pour caractéristique de revenir essentiellement à des participants au commerce plutôt qu'à l'autorité portuaire.

Conclusion

Cette étude nous montre les surcoûts liés au transport des cargaisons de blé pèsent lourd sur l'économie nationale. L'analyse précise des données montre également, que l'intégration des silos à céréales augmente les recettes du Port de 151 % et celles des importateurs du blé de 16.18 % sur le compte des armateurs. Ainsi, l'application des recommandations pourraient permettre la réalisation d'économies d'échelles considérables et ainsi favoriser l'investissement dans des équipements

plus modernes et durables. En passant par les silos, le coût de transport du blé aurait une baisse de prix conséquente de 16.18 % de son prix de revient actuel. Ce qui constitue un soutien important du pouvoir d'achats de consommateurs. Il en ressortirait des gains tant pour les entreprises, que pour l'État. De plus, cette nouvelle procédure rendrait l'opération de transport et de déchargement plus salubre, et diminuerait la pollution tout en étant plus rapide et efficace. Au-delà des avantages économiques et environnementaux les silos contribueraient à la sécurité alimentaire du pays en évitant les spéculations sur les prix de blé sur le marché international.

Objectifs de développement durable

Les ODD pertinents aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :

Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable



Les principales propositions au cœur de ce mémoire portent sur la promotion d'une meilleure gestion énergétique pour permettre des gains économiques mais également afin d'inscrire le port dans une démarche de développement durable.



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

Le mémoire s'intéresse au commerce du blé qui constitue un point clé de l'économie mauritanienne. Ainsi, le but premier est de déterminer une voie d'amélioration au niveau du processus de déchargement pour promouvoir une croissance soutenue pour le pays.



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

Les infrastructures constituent un aspect central de la transition sur le processus de déchargement. L'installation d'un matériel plus moderne et surtout plus résilient est un pilier indispensable à la promotion d'une industrialisation durable au niveau du secteur étudié.



ODD 14 – Conserver et exploiter de manière durable les océans et les mers aux fins du développement durable

D'une manière globale, ce mémoire entend mettre en avant les enjeux environnementaux que recouvre le secteur du blé au sein du PANPA. Il est crucial pour le bon développement de ce domaine que le port se munisse d'équipements favorables au caractère durable des océans. Il est ainsi question de protéger l'environnement du port, des potentielles sources de pollution liées au commerce du blé et aux échanges plus largement.

F. SÉNÉGAL

Message de Monsieur Aboubacar Sedikh BEYE, Directeur Général Port Autonome de Dakar (PAD Dakar)



Figure 43: Photo de Monsieur Aboubacar Sedikh BEYE, Directeur Général du PAD Dakar

Le Certificat de Gestion Portuaire initié par la CNUCED par l'entremise de son groupe intergouvernemental d'experts portuaires, trouve ses justifications essentielles dans la nécessité, pour les acteurs portuaires à tous les niveaux, de s'approprier et de maîtriser les nouvelles technologies maritimes de gestion et de communication, afin de relever les défis de la compétitivité consécutifs à la mondialisation et à la globalisation des économies.

En effet, les enseignements reçus à travers le Certificat de Gestion Portuaire depuis une quinzaine d'année maintenant ont produit des résultats positifs indéniables, et ont prouvé une maîtrise progressive mais significative des nouvelles technologies maritimes de gestion, par nos cadres, qui sont ainsi équipés professionnellement, pour relever les défis auxquels est confronté le secteur maritime.

Cependant, il demeure que cette percée dans les efforts engagés de concert avec la CNUCED pour un personnel très qualifié de nos ports devra être poursuivie de façon continue, si nous voulons éviter le cercle vicieux de la marginalisation économique des Ports les moins performants.

C'est dire, qu'il nous faut déployer encore des efforts, en vue de renforcer les compétences des travailleurs chargés de mettre en œuvre les stratégies prises par les décideurs de nos Communautés Portuaires, en faisant bénéficier à ces travailleurs, d'une formation adéquate, leur permettant d'avoir une vision globale sur la gestion d'un Port et le sens des décisions qui garantissent le dynamisme économique et social de nos entités.

Sous ce rapport, le Certificat de Gestion Portuaire répond parfaitement à nos préoccupations de disposer d'un personnel de qualité capable d'accompagner les changements, dans une dynamique d'amélioration continue de la gestion interne et de la satisfaction de nos clients.



Figure 44: Photo du Port Autonome de Dakar

Gestion des risques liés au processus accueil navires : cas du Port Autonome de Dakar

Auteure du mémoire: Madame Adjaratou KHARDIATA SY, PAD Dakar



Figure 45: Photo de Madame Adjaratou KHARDIATA SY (auteure)

Maître de mémoire: Monsieur El Hadji Meissa MBAYE, Conseiller technique en environnement auprès du Directeur Général du PAD Dakar



Figure 46: Photo de Monsieur El Hadji Meissa MBAYE (maître de mémoire)

A propos de l'auteure

Adjaratou khardiata SY a obtenu une licence à l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD) à la Faculté des Sciences Économique et de Gestion (FASEG), puis un Bachelor en Administration des affaires Option Audit/Comptabilité à l'IAM en 2011 à l'Institut Africain de Management (IAM) de Dakar. Elle a également obtenu un Master 1 et un Master 2 professionnel Audit/Contrôle de Gestion à l'Institut Africain de Management (IAM).

L'auteure a été stagiaire au Port Autonome de Dakar en 2008, et au Département Contrôle de Gestion ainsi qu'à la Direction Financière et Comptable (DFC) au niveau de la Trésorerie avec comme mission gérer les règlements automatiques, de 2009 à 2010.

A partir du 17 avril 2011 jusqu'au 05 novembre 2013, elle a été assistante comptable à la société commerciale SARL (STAR OIL). Puis, elle a obtenu un CDI au Port Autonome de Dakar à la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale au Service Suivi des Statistiques et des Indicateurs (Bureau contrôle interne de la facturation) à compter du 01er octobre 2015.

Depuis février 2019, elle a un rôle d'Auditeur interne à la Cellule Audit Interne et Management des Risques (CAIMR).

L'auteure a partagé ce qui suit concernant le programme de Gestion Portuaire TrainforTrade de la CNUCED: « Cette formation a été pour moi l'occasion d'avoir des échanges sur des thèmes qui nous interpellent en tant qu'acteurs portuaires. En effet, au-delà de la transmission de connaissances nouvelles, ce programme nous a permis d'avoir de nouvelles compétences relatives au domaine portuaire à travers la diffusion des 8 modules qui constitue ce programme de formation très riche.

L'autre aspect très important de ce programme de formation est le voyage d'études. Il faut le rappeler, l'objectif général du voyage d'études est de nous mener à avoir un nouveau regard sur notre propre réalité. Il est en effet très difficile d'avoir un regard critique sur son propre quotidien, sa propre société, son propre mode de fonctionnement. C'est donc en faisant sortir les participants de leur réalité locale, et en les confrontant à une réalité dans laquelle ils n'ont plus les mêmes repères, les mêmes références, que l'on doit parvenir à les faire voir leur système de fonctionnement d'un œil nouveau.

L'enseignement que nous en tirons vient enrichir les mémoires de fin de formation notamment dans les recommandations que nous sommes amenés à faire pour contribuer au développement de notre port.

C'est pourquoi, ce fut un grand honneur et un réel plaisir pour moi d'avoir été auditrice de la 12^{ème} promotion du Certificat de Gestion moderne des ports du Port Autonome de Dakar. »

Contexte

Le Port Autonome de Dakar (PAD), est l'un des ports les plus accessibles de la Côte Atlantique de l'Afrique de l'Ouest. Il dispose d'une situation géographique exceptionnelle sur la pointe la plus avancée de la Côte Ouest Africaine. C'est un port maritime en eau profonde, qui se situe à l'intersection des principales routes maritimes desservant la Côte Ouest Africaine. Il bénéficie d'un chenal d'accès d'une passe de 250m parfaitement balisé et dragué sur un plan d'eau de 160 hectares avec des profondeurs entre -10m et -13,5m ainsi que 10km de quai et 300 ha de terre- pleins pouvant accueillir certaines catégories de navires.

C'est aussi un port international de transit et de transbordement qui constitue la porte naturelle du Mali offrant ainsi la possibilité de desservir le Niger et le Burkina Faso. En vue d'optimiser les conditions d'escale, de transit et de transbordement. Le Port Autonome de Dakar offre une gamme de services

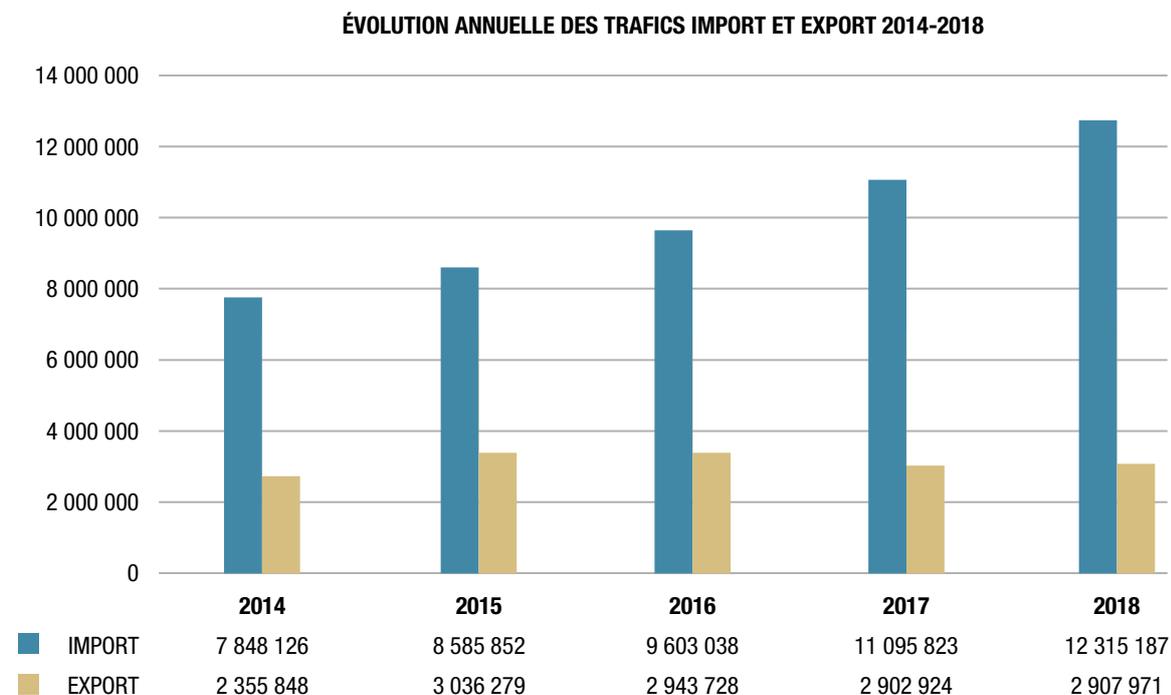
professionnels dont la gestion et l'aménagement de l'espace foncier, le pilotage, le lamanage, le balisage, avitaillement en eaux, électricité et hydrocarbures et permet certaines manœuvres, sans remorqueur.

Introduction

Cette étude de cas se concentre sur la manière dont un port peut devenir plus compétitif et performant à travers le service d'accueil des navires et la gestion des risques au sein de cette procédure. Plus particulièrement, l'étude réalise le suivi et l'évaluation des risques liés au processus de l'accueil navires au sein du Port Autonome de Dakar (PAD Dakar). Le risque peut constituer aussi bien une menace pour l'organisation, qu'une opportunité de diverses natures.

Depuis 2016, un projet de management des risques a été créé et mis en place au sein du PAD Dakar, dans le but d'évaluer, de diriger et de piloter une organisation vis à vis du risque. Ce projet produit des cartographies des risques et des outils d'évaluation. Cependant, les opérationnels tardent à s'approprier la démarche. A cela s'ajoute une nouvelle vision stratégique qui bouleverse les objectifs fixés au préalable. De ce fait, la gestion des risques est une responsabilité majeure du

Figure 47 : Évolution annuelle des trafics import et export 2014-2018 (en tonnes)



Source: Rapport statistique 2018

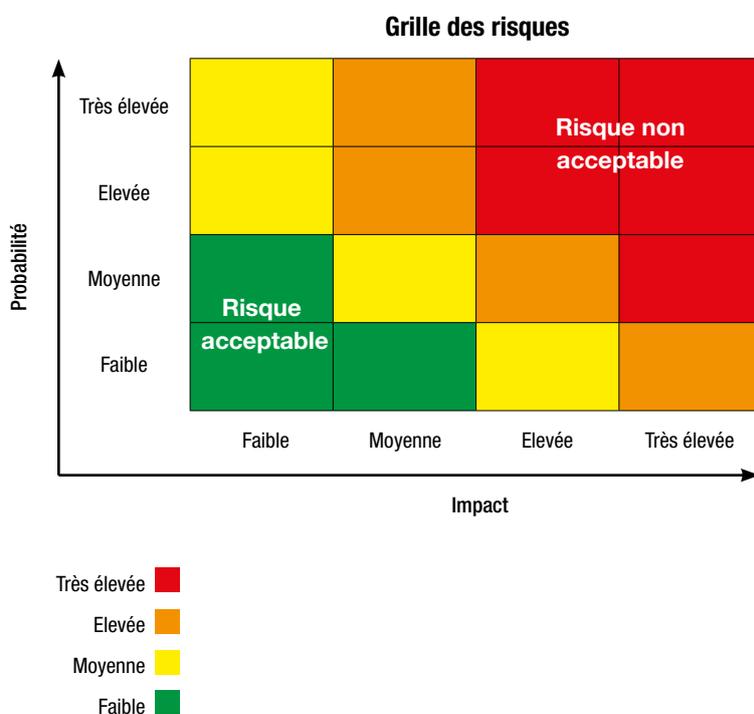
leadership qui doit s'assurer du bon fonctionnement de l'ensemble des processus et l'atteinte des objectifs. Les risques liés à la réception des navires dans l'enceinte portuaire sont nombreux. Ainsi cette étape doit se faire dans les meilleures conditions. Le processus accueil navires du PAD Dakar est coordonné par le Directeur des Opérations Portuaires (DOP), commandant du port.

L'auteur du mémoire a réalisé un travail de mesure pour déterminer différents éléments: un modèle d'identification et d'évaluation des risques, l'efficacité de la démarche de gestion des risques au niveau du PAD Dakar, et un dispositif de suivi et d'évaluation de la gestion des risques à travers le processus d'accueil des navires. L'étude est analysée sous le prisme de l'évaluation des risques et du management du PAD Dakar, des difficultés d'adaptation aux nouvelles stratégies de management mais également à travers l'aspect de la position du PAD Dakar sur la Côte Ouest Africaine et le reste du monde.

Analyse

Le mémoire porte une analyse sur les différentes forces et faiblesses du PAD Dakar en matière de gestion des risques à l'accueil des navires. Si le port possède du matériel neuf, des instruments d'aide à la navigation ainsi que des systèmes de balisages qui répondent aux normes, des faiblesses sont également observées. L'auteur note une insuffisance au niveau de l'effectif des pilotes, des méthodes de travail qui n'incluent pas la participation, ainsi que le délabrement voire l'absence de certains outils de gestion des risques ou des structures d'accueil. Les enjeux auxquels tente donc de répondre cette étude de cas sont relatifs à l'adaptation de l'accueil des navires à la nouvelle vision de la direction générale au sein d'un environnement économique complexe, marqué par la concurrence des ports voisins et par une difficulté d'agrandir ces infrastructures.

Figure 48 : Grille matrice des risques et d'aide à la décision



Le risque combiné est évalué selon une échelle à 4 niveaux: Faible ■ Moyenne ■ Élevée ■ Très élevée ■

Recommandations

- Accroître la transparence sur la gestion des risques en définissant une procédure claire d'identification des risques, en évaluant l'efficacité des mesures prises, définissant une fréquence d'actualisation et une mise à jour des informations de risques.
- Mettre en place un comité de pilotage de l'ensemble des risques du PAD Dakar. Ce comité devrait être composé de représentants de chaque structure du PAD Dakar, d'une cellule audit interne et management des risques et d'une cellule Qualité Hygiène et Environnement (CQHE). Ce comité technique doit organiser des rencontres régulières pour suivre efficacement les plans de maîtrise et utiliser les cartographies des risques.
- Le PAD Dakar doit partager la gestion des risques en multipliant les acteurs impliqués et les partenaires et en permettant une forte implication du management dans la surveillance des prises de décision.
- Le PAD Dakar doit anticiper financièrement les risques avec des assurances et une vigilance accrue au niveau du portefeuille, et des rééquilibrages pour pallier les risques de pertes.

Conclusion

Les risques liés à l'accueil des navires dans les ports constituent de réels enjeux pour la pérennité des ports. Ainsi la mise en œuvre d'une gestion efficace des risques est aujourd'hui indissociable d'une bonne gouvernance et des objectifs de compétitivité du port. Le Port Autonome de Dakar a fourni des efforts

importants dans la mise en place d'une politique globale de gestion des risques. Cependant, certaines faiblesses liées à cette gestion laissent entrevoir la nécessité d'adopter de nouvelles stratégies ainsi que d'adapter les outils à ces nouvelles exigences de gestion des risques.

Objectifs de développement durable

Les ODD pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Ce mémoire met en évidence que la gestion des risques liés au processus d'accueil des navires est essentielle pour réduire les pertes économiques du PAD, mais également pour améliorer les conditions de travail des employés. Ainsi, une bonne adaptation des techniques de gestion du port devrait permettre une organisation efficace qui pourrait bénéficier aux différents acteurs. De plus, une plus grande participation et communication entre les employés et à travers divers comités devrait contribuer à l'amélioration des conditions économiques et salariales.



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

Avec l'amélioration des structures d'accueil des navires et des infrastructures du port, cet objectif est englobé dans le mémoire. Les éléments concernant l'amélioration et le meilleur usage du matériel à disposition sont au cœur du développement durable du PAD.

Mise en place d'une plateforme centrale d'échange de données informatisées au Port Autonome de Dakar

Auteur du mémoire: Monsieur Mass SAMB, Chef de la Division système d'information de gestion à la direction du digital, PAD Dakar



Figure 49: Photo de Monsieur Mass SAMB (auteur)

Maître de mémoire: Madame Marie NDE SENE, Directrice du digital, PAD Dakar



Figure 50: Photo de Madame Marie NDE SENE (maître de mémoire)

A propos de l'auteur

Ingénieur informaticien de formation, après un long et riche parcours dans les sociétés de services informatiques, Monsieur Mass Samb a intégré le Port Autonome de Dakar en 2015, comme chef de projets informatiques, suite à la mise en exploitation du Système d'Information Portuaire ATLANTIS, dont il a été le principal maître d'œuvre aux côtés de sa SSI d'origine.

Monsieur Mass SAMB a participé à la mise en œuvre des projets fonctionnels du schéma directeur du système d'information 2015 – 2019, ce qui a permis de généraliser la couverture applicative de tous les processus internes du PAD. Il s'agit de la mise en œuvre d'un système d'information de gestion des ressources humaines et de la paie, d'une solution de gestion budgétaire, des achats et stock, d'une solution de gestion de la trésorerie et du rapprochement bancaire.

Nommé Chef de la Division Système d'Information de Gestion à la Direction du Digital en 2020, Mr SAMB poursuit une feuille de route pour l'alignement des systèmes existants sur les technologies nouvelles dans une logique d'intégration totale. Monsieur

SAMB gère une équipe de jeunes ingénieurs en s'appuyant sur une usine logicielle qui permet de garantir la qualité des productions logicielles en s'appuyant sur les méthodes « Agile et DevOps ».

Le mémoire réalisé a été mis en œuvre et est actuellement exploité par les services compétents. A l'issue de cette réalisation, le PAD a passé un marché pour la mise en place d'une plateforme d'échanges de données, afin de traiter les échanges d'informations intra et extra entreprise en tenant compte des exigences de sécurité, de disponibilité, de traçabilité des événements et de fiabilité des programmes d'interface entre les différentes composantes du SI. Cette plateforme permettra de simplifier, harmoniser et superviser les interfaces existantes en accommodant les différents modes d'intégration : messages, fichiers, données, ou services.

La pandémie COVID-19, a renforcé le caractère incontournable des systèmes d'information ouverts sur leur communauté, dans la gestion moderne des activités de toute organisation et les ports ne sont pas en reste.

Introduction

Ce mémoire porte sur la mise en place d'une plateforme centrale afin d'échanger les données informatisées au sein de Port autonome de Dakar (PAD Dakar). L'auteur part du constat que les espaces portuaires sont des environnements où circulent une multitude d'informations indispensables au passage des navires et des marchandises avec des processus très complexes. Ces informations qui circulent d'un acteur à un autre, impactent directement la rapidité des opérations et la compétitivité des ports. Il s'agit dans une perspective d'amélioration de l'efficacité des ports, de considérer l'échange de données à travers les récentes évolutions technologiques et numériques. Les flux de données étant de plus en plus nombreux au sein des ports, font face à de nombreux enjeux. Ainsi, il s'agit de développer un système de données informatisées plus flexible, adapté aux exigences modernes, et qui permette une meilleure intégration de systèmes hétérogènes.

Analyse

L'étude de cas du Port de Dakar montre que comme tout espace portuaire, ce port est une entreprise réseau où opèrent plusieurs sociétés spécialisées. Les acteurs de la communauté interagissent quotidiennement pour échanger des informations et des documents. Ces flux informationnels constituent un volume important avec des processus complexes. Dès lors, un système informatique fiable organisé est nécessaire

pour permettre une coordination, un contrôle des différentes fonctions, mais surtout une optimisation des flux et des performances portuaires.

L'auteur du mémoire a fait le choix de se concentrer sur le périmètre relatif à l'intégration des manifestes douaniers clôturés pour appuyer ses recherches sur le développement d'une plateforme de gestion des données numériques. Ce choix est dû au fait que les informations liées aux marchandises transitant au PAD Dakar, sont obtenues à partir du manifeste récupéré auprès des services des Douanes Sénégalaises. Actuellement c'est le système Talend Data Intégration qui réalise la plupart des flux d'échanges d'informations. L'enjeu pour ce système est donc de centraliser progressivement tous les échanges existants par l'intégration des manifestes GAINDE, et des échanges futurs avec l'administration.

L'interconnexion avec l'application douanière a pour objectif la mise à disposition de la version électronique des manifestes GAINDE au niveau du système Atlantis afin d'apporter plus de rapidité dans les opérations de traitement. Les manifestes douaniers sont déposés quotidiennement sur un serveur de fichier du PAD puis chargés sur le SIP avec un job Talend Open Studio qui permet de transmettre les fichiers reçus et de les intégrer. Un processus automatisé du côté du système d'information de la Douane, procède à l'extraction de tous les manifestes enregistrés depuis la veille. Les fichiers obtenus sont par la suite envoyés par ftp sur le serveur du Port au niveau du répertoire de réception des fichiers douanes.

Figure 51 : Matrice des échanges de données du Système d'Information

	ATLANTIS	ANAEL	DELTA RH	SAGE X3	XRT	VTS	EXTRANET	GAINDE
ATLANTIS		X	X	X		X		
ANAEL	X		X	X	X			
DELTA RH	X	X			X			
SAGE X3	X	X						
XRT		X	X					
VTS	X							
EXTRANET								X
GAINDE							X	

Néanmoins, le système actuel présente certaines limites. En effet, la traçabilité complète des échanges n'est pas assurée, il n'existe pas de système d'alerte intégré, et les règles d'interopérabilité auxquelles les partenaires doivent se conformer ne sont pas déterminées. Il manque également des standards fixes pour la conception de la gestion de données. Il existe aussi des difficultés en ce qui concerne la capacité à interpréter et comprendre les données reçues. De plus, l'évolution rapide des environnements informatiques expose le système d'information à des problèmes récurrents et parfois au non-dépôt des manifestes. Enfin, l'actuelle architecture de communication «point à point» dans laquelle chaque application métier «connaît» ses destinataires internes ou tiers et assure les fonctionnalités d'échange est un frein à la performance du système d'information. Du fait de ces limites, les coûts d'exploitations sont élevés et lents.

Recommandations

- Mettre en œuvre des technologies et techniques variées pour pallier la difficulté à interpréter et comprendre les données reçues. Ces technologies sont surtout celles basées sur la gestion des processus (BPM - Business Process Management), et celles basées sur les architectures orientées services (SOA - Service-Oriented Architectures).
- Abandonner l'architecture en point à point qui cloisonne les échanges en généralisant l'usage d'une plateforme d'intégration unique qui permette d'optimiser et de centraliser l'utilisation actuelle des données.
- Proposer de gérer les fonctionnalités dédiées aux échanges de flux indépendamment des applications métiers et de les faire porter par un système d'échanges mutualisé entre émetteurs et destinataires afin de rendre le SI plus simple et moins coûteux.
- Mettre en place un guichet unique portuaire électronique pour mettre en liaison les différents intervenants de la chaîne logistique portuaire pour faciliter l'accès en temps réel à l'information selon des formats normalisés. Ce système rendrait possible une accélération du traitement des dossiers d'autorisation et d'enlèvement.

Conclusion

Ainsi, la complexification de l'échange des données en lien avec les transformations numériques et technologiques est responsable de difficultés de gestion au sein des ports. L'enjeu est donc de rendre l'échange de données plus flexible, rapide, et coordonné. Il est important de permettre une gestion simplifiée au niveau des échanges internes et externes, tout en garantissant un degré de sécurité par des normes. De fait, un système d'information centralisé est capital pour accompagner les évolutions du PAD Dakar, et pour optimiser la gestion et les performances. Il s'agit par-là de réduire les coûts et de permettre un gain de temps considérable sur l'acquisition des manifestes.

Objectifs de développement durable

Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

Ce mémoire insiste sur le fait qu'une gestion complexe et cloisonnée des données nuit à l'activité économique des ports. Des difficultés de gestion des données rendent en effet l'échange de données plus lent et coûteux. Ainsi améliorer cet aspect par une plateforme et par un système uniformisé et commun permettrait une optimisation des ressources et une plus grande productivité. De plus, cette meilleure gestion faciliterait les tâches des employés portuaires.



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

L'innovation est au cœur du projet de cette nouvelle plateforme unique, aux technologies variées et modernes. Ce mémoire apporte une vision précise sur les évolutions technologiques et les possibilités offertes par ces changements. Face à une telle révolution, il est essentiel d'adopter une forme de résilience au niveau des outils et des infrastructures portuaires. Cette gestion moderne des données implique des investissements sur le long terme dans des projets durables.

G. TOGO

Message du Contre-Amiral Fogan Kodjo ADEGNON, Directeur Général du Port Autonome de Lomé (PAL)



Figure 52: Photo du Contre-Amiral Fogan Kodjo ADEGNON, Directeur Général du PAL

Le programme de gestion portuaire TrainForTrade de la CNUCED a soutenu le Port de Lomé et toute sa communauté portuaire dans la recherche d'une gestion portuaire efficace, performante et continue.

Le Togo a intégré ce programme en 2002. A ce jour, il a enregistré 10 promotions pour un total de 150 inscrits dont 140 certifiés (28 femmes). La plupart des promotions ont bénéficié d'un voyage d'étude pour le partage de connaissances et d'expériences dans les autres ports comme : Abidjan, Cotonou, Dakar, Pointe Noire, Tema-Takoradi. Les formateurs togolais cadre de l'administration portuaire et maritime ont bénéficié de la formation des formateurs et de coaching de la CNUCED, ce qui donne à la communauté portuaire des compétences en matière de gestion moderne des ports et une plus-value aux performances portuaires du Port de Lomé. L'apport du programme a permis à une dizaine de sociétés dont le personnel a bénéficié de la formation de répondre avec efficacité aux sollicitations de la Présidence de la République pour amorcer les réformes dans le domaine Portuaire et Maritime en vue d'accroître les performances du Port Autonome de Lomé. Grâce à ce programme, nous avons un réseau d'interaction et de partage d'expérience entre les formateurs et les bénéficiaires qui participent au programme. Le programme a contribué à renforcer la gestion de talents de la communauté portuaire de Lomé, et à mettre en place de bonnes pratiques en matière de gestion moderne des ports.

Message de Monsieur Toï GNASSINGBE, Directeur Général du Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT)



Figure 53: Photo de Monsieur Toï GNASSINGBE, Directeur Général du CNCT

Le Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT) est partenaire du programme de gestion portuaire depuis le début en 2004 car ce programme contribue au renforcement des capacités du personnel de la communauté portuaire. Disposant déjà d'un centre de diffusion du programme TrainMar, le CNCT a proposé son cadre pour la diffusion du programme portuaire au profit de toute la communauté portuaire. Le Centre s'est équipé pour que la diffusion puisse continuer en respectant la distanciation sociale et les mesures barrières pendant la pandémie à Corona Virus, ce qui a permis de terminer la diffusion des huit modules pour la promotion 10. Les agents du CNCT qui ont obtenu le certificat de gestion portuaire n'ont aucun complexe à échanger sur tous les sujets relatifs au commerce maritime et au trafic portuaire et leur rendement s'est nettement amélioré (les rejets de factures ont considérablement diminué). Nous gardons espoir que les autres membres de la communauté portuaire de Lomé inscriront leur personnel aux prochaines promotions pour renforcer leurs capacités en vue des meilleurs gains de productivité.

Maîtrise des risques fiscaux pour une gestion fiscale optimale au Port Autonome de Lomé

Auteure du mémoire: Madame H. Holali BEDE-KPENIMA, PAL



Figure 54: Photo de Madame H. Holali BEDE-KPENIMA (auteure)

A propos de l'auteure

Madame BEDE-KPENIMA a obtenu son BAC C4 au lycée de Vogan en 2005, puis une maîtrise en sciences économiques à l'Université de Lomé en 2009. C'est ensuite qu'elle a pu obtenir en 2013 son diplôme du cycle III de l'ENA en option impôts. Elle est ainsi devenue fiscaliste engagée au Port Autonome de Lomé (PAL) depuis décembre 2014 et occupe le poste de chef de section des obligations fiscales et sociales en février 2020. L'auteur entretient également une vie associative et coopérative riche par son poste de trésorière générale qu'elle occupe à la Synergie des Femmes Cadres du Port Autonome de Lomé (SYFCAP) et à la Coopérative d'Épargne et de Crédit des employés des sociétés de l'industrie portuaire du TOGO (COOPEC TOGO PORT).

L'auteure résume son investissement de la manière suivante: « À la suite de la production de mon mémoire, dans mon engagement pour une gestion fiscale optimale au PAL, je m'évertue autant que faire se peut à veiller au respect des lois et textes fiscaux afin de contribuer à la minimisation des risques auxquels le PAL s'expose. »

Contexte

Le Port Autonome de Lomé a été créé en 1968. En 2018, le port comptait 900 agents permanents, 831 dockers professionnels, 1258 dockers occasionnels, 1460 dockers journaliers. Les infrastructures sont composées d'une darse de

Maître de mémoire: Monsieur Sodegadji AKOUETE, Chef de service comptabilité, PAL



Figure 55: Photo de Monsieur Sodegadji AKOUETE (maître de mémoire)

3 à 5 postes équipés de 9 portiques à quai et 22 portiques de parcs. La totalité du domaine portuaire est de 900 ha et contient des capacités de de 115 000 m² et d'importantes cuves de stockage des hydrocarbures, des terre-pleins, des parkings à véhicules d'occasion, parking tampon, aires de dépotage, ainsi que le terminal du sahel de 40.000 m². Le PAL joue un rôle primordial dans le commerce et constitue le poumon de l'économie nationale. Les activités du port de Lomé se concentrent sur l'aide à la navigation, la gestion et le développement du domaine portuaire, la sécurisation sur le domaine portuaire et plus particulièrement pour l'acheminement des marchandises vers les pays du Sahel.

Introduction

La gestion fiscale est associée dans ce mémoire à une action qui permet de réduire la charge fiscale en payant le moins d'impôts possible afin de disposer de plus de ressources besoins sans pour autant se mettre en infraction avec les lois fiscales. L'exploitation commerciale d'infrastructures portuaires constitue une activité économique pour laquelle les ports sont soumis au paiement des impôts. Si les impôts et taxes permettent de couvrir les dépenses publiques et d'assurer une certaine redistribution de richesses, pour l'entreprise, ils constituent une charge comme une autre qu'il convient de minimiser afin d'augmenter le profit.

Tandis que l'Afrique subsaharienne a besoin de modernisation de ses infrastructures portuaires pour le développement, le paiement des taxes et impôts reste élevé. C'est le cas au Port Autonome de Lomé. Ce mémoire entend donc établir le bilan de santé fiscale du PAL à travers son diagnostic général afin de détecter et d'anticiper les différents risques fiscaux. Il s'agit de mettre en place un mécanisme de gestion proactive des risques fiscaux à travers des propositions et des suggestions liées au plan d'actions stratégiques.

Analyse

Au Port Autonome de Lomé, la gestion du dossier fiscal fait face à beaucoup de risques dont la non-maîtrise alourdit la charge fiscale. Les différents risques fiscaux au PAL sont des risques de transactions, des risques opérationnels, et des risques comptables. Ils peuvent advenir quand le port ne fait pas ses déclarations et/ou ne verse pas les impôts collectés dans le délai ou ne collecte pas les charges imposables en conformité avec la réglementation.

Au regard de l'importance du PAL, et des nombreuses recettes en jeu, la gestion fiscale est soumise à des contrôles récurrents. A la suite de ces contrôles, la base de calcul et le montant de certains impôts et taxes ont souvent été modifiés et associés à des sanctions fiscales. En 2017 le PAL a fait l'objet d'un redressement fiscal. Si le PAL ne s'était pas exposé aux risques fiscaux dont les conséquences ont été le redressement mentionné et des pénalités, le résultat comptable aurait connu une augmentation.

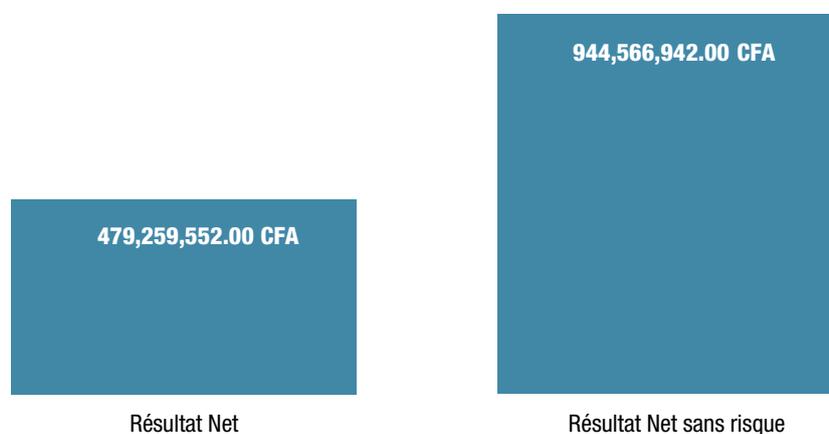
Cette situation démontre que le PAL, fait face à de nombreux risques fiscaux non maîtrisés. Cette gestion des risques nuit à la productivité du port.

Il est essentiel de relever les forces du PAL qui n'est pas exposé à beaucoup de fraudes, ni à des situations régulières d'évasion fiscale. De plus, l'État étant l'unique actionnaire, il existe une bonne relation entre le PAL et l'administration fiscale, toutes deux entités de l'État. Cependant, le PAL fait également face à des difficultés en matière de gestion fiscale. La grande partie du personnel concernée par la fiscalité n'est pas bien formée sur les lois et textes et fiscaux, ni sur l'incidence des activités des divisions portuaires sur la santé fiscale du PAL. Ainsi, la gestion fiscale du port est plutôt réactive et improvisée. Il y a également une complexité accrue des lois et textes du code général des impôts (CGI) en évolution perpétuelle. De plus, ce que révèlent les comptes sont souvent différents des déclarations d'impôts et taxes réelles.

Recommandations

- La mise en place d'une fonction fiscale au PAL avec l'installation en son sein d'une équipe de personnes ayant de compétences fiscales requises. Cette équipe serait chargée de la gestion proactive des risques fiscaux et permettrait une cohérence fiscale. La bonne formation de cette équipe constitue un point clé.
- La mise à jour des connaissances et un dispositif de veille fiscale pour suivre,

Figure 56 : L'impact des risques fiscaux sur le résultat net de l'exercice 2017



rapidement, l'évolution de la législation, de la réglementation, et d'en informer l'ensemble du personnel impliqué par la fiscalité.

- La réalisation d'un audit fiscal à blanc pour une gestion proactive du risque fiscal. L'audit fiscal est un outil de détection des risques fiscaux et d'amélioration de la gestion des risques par les mesures correctrices qu'il peut seulement suggérer. Différent du contrôle fiscal, l'audit fiscal à blanc permet de se préparer au mieux aux contrôles fiscaux.

Conclusion

Le Port Autonome de Lomé est soumis aux obligations fiscales comme toute autre société génératrice de bénéfices. Dans l'accomplissement de ses obligations à savoir l'obligation de déclaration et de paiement, le PAL s'expose à des risques fiscaux. Le mémoire a permis de déterminer la nature et les sources diverses des risques. Ainsi, les recherches ont pu montrer que l'optimisation de la fiscalité au PAL exige leur maîtrise à travers une gestion proactive, ainsi qu'avec une nouvelle organisation et coordination des divisions du port.

Objectifs de développement durable

L'ODD pertinent par rapport aux recommandations formulées dans cette étude est le suivant :



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

L'objectif de maîtrise des risques fiscaux s'inscrit dans une démarche d'optimisation des taxes et des impôts du port. L'auteure établit des solutions pour permettre au port de se prémunir contre les risques fiscaux et permettre une croissance économique plus stable et soutenue. Il est également question d'encourager au développement, les pays africains et le Togo dans ce cas, pour lesquels le domaine portuaire constitue une part importante de l'économie. L'amélioration de la gestion fiscale est ainsi liée à des aspects de redistribution, et de partage des ressources, à concilier et organiser au sein d'une expansion des gains du port.

Contribution à l'amélioration de la gestion des avis d'arrivées des navires en transbordement sur la rade du PAL

Auteure du mémoire: Madame Adjowa GBOSSOU, Secrétaire de Direction au PAL



Figure 57: Photo de Madame Adjowa GBOSSOU (auteure)

A propos de l'auteure

En 2012, Madame Adjowa Gbossou est entrée au lycée Technique CETEC où elle en ressort avec son baccalauréat 2^{ème} partie série G1. Elle a obtenu un diplôme du Brevet de Technicien Supérieur en Secrétariat de Direction. Ce diplôme lui a ouvert les portes de la vie professionnelle avec un stage de trois mois au Port Autonome de Lomé à la Direction de la Capitainerie. En 2017 précisément en août, elle a été embauchée au Port Autonome de Lomé en tant que Secrétaire de Direction. Elle partage ce qui suit au sujet de son cheminement: «Le poste de secrétaire de direction à la Capitainerie est en réalité un poste très spécialisé, différent du secrétariat



Figure 59: Photo des navires en transbordement sur la rade du PAL

Maître de mémoire: M. Ahawo Komi Eyram OURSO



Figure 58: Photo de Monsieur Komi Eyram Ahawo OURSO (maître de mémoire)

classique, car il faut maîtriser le vocabulaire maritime et tout ce qui concerne la gestion des escales des navires. C'est dans cette optique que ce programme m'a été très bénéfique. Ce programme m'a permis d'acquérir des connaissances approfondies dans les opérations portuaires dans leur ensemble. Ainsi, l'on peut aujourd'hui dire sans se tromper qu'avec cette formation, je ne suis plus une Secrétaire de direction ordinaire, mais spécialisée en opérations maritimes et portuaires.»

Introduction

L'insécurité maritime est une des menaces persistantes à la stabilité du Togo et des pays africains. Le Togo a développé des mesures pour lutter comme les patrouilles régulières. Très vite s'est posé au PAL, un problème de gestion et de facturation du flux de navires en abri sécuritaire sur la rade de Lomé et dont la principale activité est le transbordement. Les avis d'arrivée des navires donnent toutes les informations nécessaires à la création d'une escale et déclenche le processus de facturation qui sera bouclé à la fin de l'escale. La plupart des rejets de factures enregistrés est relative aux escales en abri sécuritaire et donc liée à l'activité de transbordement sur rade. Ce mémoire entend améliorer la gestion des avis d'arrivée des navires en transbordement sur la rade du PAL et de proposer des solutions efficaces de gestion.

Le transbordement ou STS (Ship To Ship) est le transfert de cargaison entre des navires de mer positionnés côte à côte. Il s'agit d'un moyen utilisé pour effectuer le transfert de cargaison des navires de taille énorme ne pouvant pas faire escale dans un port vers des unités plus petites.

La rade est une zone maritime ou fluviale du port constituée de la zone de pilotage obligatoire et la zone de mouillage, dans laquelle le stationnement des navires est soumis au contrôle de l'Autorité Portuaire. Elle offre des abris sûrs aux navires. Le document émis par l'agence de consignataire maritime d'un navire et transmis aux différentes autorités portuaires afin de leur transmettre des renseignements relatifs à l'escale d'un navire est appelé « avis d'arrivée d'un navire ». La réception des avis d'arrivée des navires en transbordement est assurée par le secrétariat particulier du Directeur de la Capitainerie. Le traitement des avis d'arrivée se fait au niveau informatisé, et au niveau de l'archivage pour des fins d'audits ou de preuve en cas de plaintes ou de rejet de facture. Enfin, le consignataire est le représentant de l'armateur (propriétaire du navire) ou de l'affrètement dans un pays étranger lors de l'escale d'un navire. Il organise l'escale au port et dans fonction d'agents maritime procurent le fret (marchandise) que le navire aura à transporter.

Analyse

Les forces du port sur la gestion des avis d'arrivée des navires en transbordement sur la rade du PAL sont relatives à la surveillance quotidienne de la rade par la marine nationale Togolaise, à la délimitation formelle de la zone de mouillage par la préfecture Maritime, à une circulation réglementée par un arrêté préfectoral, ainsi qu'à la mise en place d'un système de gestion des escales au PAL (SIPE: Système d'Information Portuaire Etendu).

Cependant, des faiblesses sont notées en ce qui concerne l'insuffisance dans le suivi des mouvements des navires en transbordement sur la rade et des moyens de gestion désuets au regard de l'importance du trafic actuel. Plusieurs risques en sont issus, comme la réception d'informations erronées de la part des agences de consignation, des pertes des recettes, la pollution environnementale et les risques d'incendie. Le traitement des avis d'arrivée est régulièrement confronté à certaines difficultés telles que des pertes, des encombrements du secrétariat,

des retards dans la réception, des erreurs de saisie ou des doublons dans l'annonce des escales. On note que certains dysfonctionnements qui peuvent aller jusqu'au rejet des factures.

Recommandations

- Redéfinir les règles de transbordement en établissant que l'accès à la rade des navires pour le transbordement n'est autorisé que si une escale a été créée pour eux. C'est une réunion de placement pour la gestion des escales des navires en transbordement qui doit se charger de planifier les départs et escales.
- Mettre en place un système de Gestion Electronique de Documents (GED) qui est une application logicielle qui vise à gérer et centraliser l'ensemble de la documentation produite par une entreprise.
- Mettre en place un Système d'Archivage Electronique de documents (SAE) qui est un moyen de pérenniser son patrimoine documentaire et de faciliter son exploitation.
- Mettre en place un système VTS (Vessel Traffic Systems) de gestion du trafic maritime qui permet la surveillance des navires en temps réel. Il permettra de résoudre le problème de collecte des données entrant dans la facturation des navires en abri sécuritaire. Les navires pourront être automatiquement suivis dès lors qu'ils franchiront la limite de la rade jusqu'à la sortie à la fin de l'escale.

Conclusion

La rédaction de ce mémoire s'est concentrée sur l'identification des forces et faiblesses dans la gestion des navires en transbordement sur la rade du PAL Lomé. Ainsi, les causes du rejet des factures liées aux escales des navires en abri sécuritaire et dont la principale activité et le transbordement ont été définies. De plus, l'auteur a pu proposer des mesures sûres afin d'assainir la gestion de cette nouvelle activité qui a vu le jour sur les côtes togolaises. Dans cette atmosphère de concession où plusieurs activités du PAL Lomé ont été cédées à des prestataires privés, il est plus qu'opportun pour le PAL Lomé que les escales des navires en transbordement sur la rade de Lomé soient maîtrisées.

Objectifs de développement durable

Les ODD pertinents par rapport aux recommandations formulées dans cette étude sont les suivants :



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

La gestion des navires en transbordement sur la rade du PAL doit être accompagnée d'une infrastructure résiliente et de dispositifs modernes et innovants pour permettre une gestion organisée et lutter contre les risques. Ainsi, cet objectif est au cœur du mémoire qui entend encourager à adopter des moyens modernes de gestion, pour permettre une projection sur le long terme et une industrialisation optimale du PAL Lomé.



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

L'amélioration de la gestion du transbordement est en lien direct avec la question de la sécurité des infrastructures portuaires en Afrique. L'auteure mentionne les divers risques et dangers auxquels sont soumis les ports du continent et les nombreuses problématiques sécuritaires en lien avec la gestion des côtes. Il est question d'inscrire cette nouvelle gestion du transbordement au sein d'une démarche durable de sécurité pour les établissements humains relatifs au port, dans la même dynamique que celle entreprise par le pays.

ENQUÊTE POST-FORMATION



La méthodologie TrainForTrade intègre la mise en œuvre d'une évaluation post-formation dans un délai de six mois à un an après la formation. L'objectif de ce questionnaire est de:

- Vérifier que le programme de gestion portuaire est bien en phase avec les fonctions de l'impétrant.

- Évaluer si le programme contribue à l'amélioration de la performance de l'impétrant.

Le questionnaire a été envoyé à 150 certifiés du PGP, c'est à dire tous les participants de la dernière promotion de leur pays respectif. 55 cadres portuaires (taux de réponse de 37%) ont répondu à ce questionnaire dont 36% de femmes.

Figure 60 : Participation à l'enquête par pays

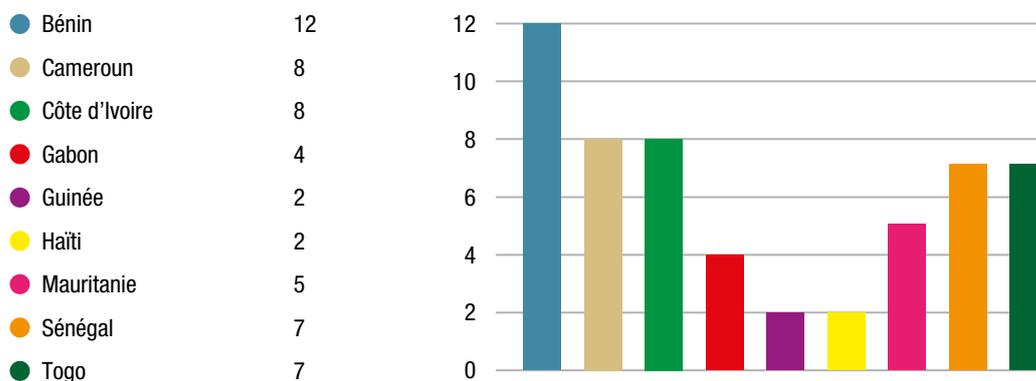
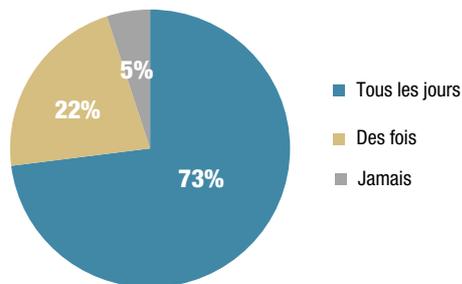


Figure 61 : Fréquence d'utilisation du savoir/des compétences acquis à travers le PGP



Le résultat est très positif avec plus de 73% des participants qui indiquent qu'ils utilisent tous les jours les compétences et/ou connaissances qu'ils ont acquises par leur participation au PGP.

Figure 62 : Connaissances acquises et évolution de la situation professionnelle des participants

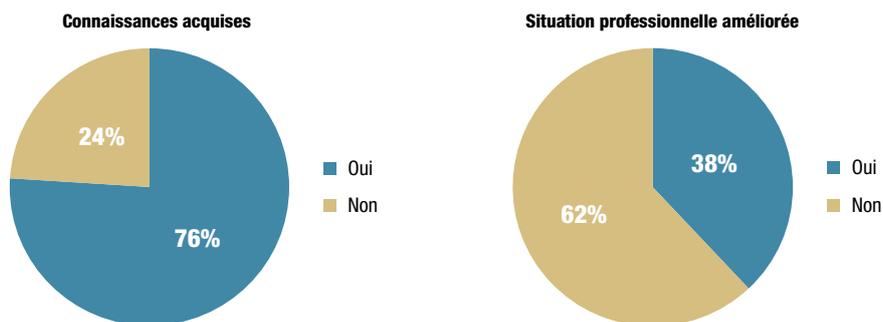
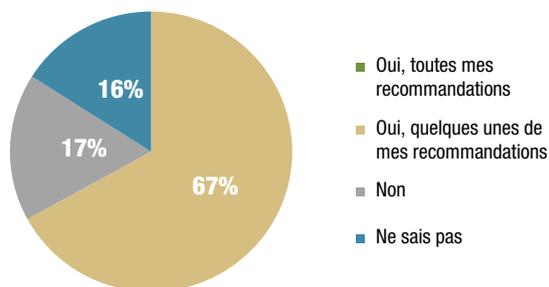


Figure 63 : Mise en œuvre des recommandations formulées dans les mémoires

Dans une grande majorité, 76% les participants indiquent que le cours est reconnu par leur supérieur. Dans 38% des cas, ils ont obtenu une promotion ou un avancement au sein de leur organisation.

Plus de 67% des participants ont indiqué que les recommandations faites dans leur mémoire ont été implémentées par leur organisation, ce qui démontre que le mémoire fait partie intégrante de la stratégie des ports et des communautés portuaires pour améliorer leurs services et leur compétitivité. C'est aussi un moyen efficace d'améliorer l'efficacité dans les ports grâce à la participation active et les idées de leur personnel.

Quelques commentaires de participants concernant l'apport du PGP sont présentés ci-dessous :

«La formation a été d'un grand apport au plan professionnel. Elle m'a permis d'aborder dans la globalité la ville portuaire et l'implication, ainsi que les enjeux d'un port, sont en permanence pris en compte dans mes analyses.»

«Pour ma part, mes recommandations ont été déjà prises en compte à près de 50%. Aussi, je pu vous dire que les connaissances acquises au cours de cette formation me servent tous les jours à mon poste de responsabilité. J'encourage vivement la continuité de programme TrainForTrade.»

«La formation a été très importante pour le renforcement de mes capacités dans le domaine portuaire. Cela le permet d'être plus rentable dans mon travail, merci encore.»

«Cette certification m'a permis de mieux connaître l'environnement et les activités portuaire et aujourd'hui grâce à cette formation, je fais partie du personnel de compagnie du dragage de mon port.»

CONCLUSION

Le rôle proactif de la CNUCED dans la réalisation des Objectifs de développement durable

Le Programme de Gestion Portuaire de la CNUCED rassemble un réseau de personnes travaillant dans les ports du monde entier dans un esprit de collaboration et de partenariat. Cette 9^{ème} édition de la série sur la gestion portuaire TrainForTrade de la CNUCED comporte quatorze des meilleurs mémoires recherchés, produits et présentés par des cadres des différentes communautés portuaires francophones en Afrique.

Les ports sont des facilitateurs essentiels du commerce international et de nombreuses études présentées dans ce volume 9 démontrent à quel point les gestionnaires des ports prennent leurs responsabilités au sérieux lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les cibles et indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD).

L'engagement de la CNUCED de réaliser les ODD est clairement énoncé comme suit :

« L'Agenda 2030 pour le développement durable est un plan d'action mondial en faveur des personnes, de la planète et de la prospérité, ce qui exige un niveau entièrement nouveau de partenariats internationaux dans la poursuite d'un futur souhaité par tous. Avec plus de cinquante ans de commerce, de développement d'expertises et d'expérience en matière de commerce et de développement, la CNUCED met déjà en œuvre un certain nombre d'Objectifs de développement durable. »

Les deux champs d'une importance cruciale pour cet agenda ayant pour but une transition durable, auxquels la CNUCED contribue le plus, sont ceux des partenariats et de la prospérité.

Le réseau des ports partenaires de France, d'Espagne et d'Irlande, ainsi que ceux des ports des pays bénéficiaires se regroupent pour constituer un puissant vecteur de soutien aux objectifs de la CNUCED, capable de contribuer à la réalisation des cibles clés de l'Agenda 2030.

Lors de la quatorzième session de la CNUCED, le rapport du Secrétaire général de la CNUCED a souligné quatre lignes d'action nécessaires pour réaliser les ambitions de l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable :

- Renforcer les capacités productives pour transformer des économies
- Des États plus efficaces et des marchés plus efficaces
- S'attaquer aux vulnérabilités et construire plus de résilience
- Renforcer le multilatéralisme, trouver des solutions communes

A travers ces actions, au total, la CNUCED contribue au progrès de cinquante-deux-cibles spécifiques des ODD, regroupés dans dix objectifs parmi les 17 ODD.

Les ODD présents dans les études de cas

Dans l'Agenda 2030 pour le développement durable, la mobilité et les transports durables sont intégrés dans plusieurs ODD. Les objectifs pertinents par rapport aux recommandations formulées dans les études de cas présentés sont les suivants (le nombre entre parenthèse représente les occurrences dans les 14 études) :



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous (11)



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation (11)



Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables (5)



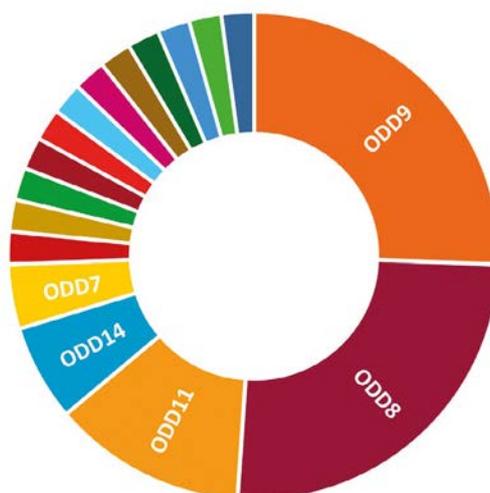
Conserver et exploiter de manière durable les océans et les mers aux fins du développement durable (2)



Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable (1)

Figure 64: Les ODD les plus abordés dans les études de cas

Représentation des ODD dans les études de cas



Exemples de réponses des ports aux ODD



Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable

Promouvoir une meilleure gestion énergétique pour permettre des gains économiques. Il s'agit également d'inscrire les espaces portuaires dans une démarche de développement durable.



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

Accroître le développement et la compétitivité du port est au centre du développement. Il est question d'une réelle transition au niveau des ressources humaines et des formations des agents pour rendre le travail plus productif et améliorer les conditions globales de travail.

Redistribuer le travail et la nouvelle organisation au sein d'une gestion dématérialisée des informations. Cette gestion moderne comporte l'avantage de rendre le travail plus fluide et efficace.

Répondre à des exigences d'une gestion domaniale optimale afin d'améliorer la rentabilité et la compétitivité du port. Il s'agit de promouvoir la croissance économique tout en assurant une gestion et des opérations de recouvrement efficaces pour limiter les pertes.

Mettre en place une recherche sur le bien-être et le travail décent des salariés. En rendant le système de retraite plus simple, les conditions de travail pourraient être meilleures.

Déterminer une voie d'amélioration au niveau du processus de déchargement pour promouvoir une croissance soutenue du commerce du blé pour les pays.

Accueillir les navires efficacement et améliorer les conditions de travail des employés, en mettant en place une bonne adaptation des techniques de gestion du port devrait permettre une organisation efficace des différents acteurs.

Maîtriser des risques fiscaux inscrits dans une démarche d'optimisation des taxes et des impôts du port. Mettre en œuvre de solutions pour permettre aux ports de se prémunir contre les risques fiscaux et permettre une croissance économique plus stable.



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

Améliorer et simplifier les tâches quotidiennes des salariés des différents organes de recouvrement.

Exploiter les outils techniques modernes pour accompagner les transitions des conditions tarifaires.

Installer des équipements plus modernes et surtout plus résilients est un pilier indispensable à la promotion d'une industrialisation durable au niveau du secteur étudié.

Mettre en place une infrastructure résiliente et des dispositifs innovants pour favoriser une gestion optimale et permettre une projection et une industrialisation sur le long terme.



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

Améliorer la gestion du transbordement et la sécurité des infrastructures portuaires en Afrique. Mettre en place des processus nouveaux de gestion du transbordement au sein d'une démarche durable de sécurité pour les travailleurs, dans la même dynamique que celle du développement des entreprises du pays.

Envisager le port comme un espace ouvert à tous. Il est question d'augmenter la visibilité interne et externe du port et de la promotion du dialogue entre le port et la ville, mais aussi entre les industries et les citoyens. C'est un principe de transparence, et d'interaction qui est encouragé par cette innovation des centres portuaires.



Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

Installer des équipements plus favorables au caractère durable des océans. Il est ainsi question de protéger l'environnement du port, des potentielles sources de pollutions liées au commerce du blé et aux échanges produits en vrac.

