



# LA GESTION PORTUAIRE

Volume

**6**

**Études de cas sur la gestion portuaire**

**Mémoires présentés sur la période 2015 - 2018  
Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade**

Réseau francophone



NATIONS UNIES





# LA GESTION PORTUAIRE

Volume  
**6**

**Études de cas sur la gestion portuaire**

**Mémoires présentés sur la période 2015 - 2018  
Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade**

Réseau francophone



## NOTE

Cette publication a été produite dans le cadre des activités du Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade de la CNUCED. Elle a été financée par les ports du Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Haïti, Sénégal et 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 de la formation composant cette publication ont été préparés par Elodie Bardin et Carine Fabre de l'Institut de formation du Port de Marseille-Fos, Dominique Chantrel et Guillaume Marneffe, 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, Directeur de la Division des Transports et de la Logistique.

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

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

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

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

Contact :

Section du développement des ressources humaines/TrainForTrade  
CNUCED  
Palais des Nations  
CH 1211 Genève10  
Suisse  
Tél. : +41 22 917 5481  
Fax. : +41 22 917 00 50  
Email : [trainfortrade@un.org](mailto:trainfortrade@un.org)  
Site web : [tft.unctad.org](http://tft.unctad.org)

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

Publication des Nations Unies  
UNCTAD/DTL/KDB/2018/1  
Copyright © Nations Unies 2018  
Tous droits réservés



## TABLE DES MATIÈRES

<b>NOTE</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>X</b>
<b>CHAPITRE 1 INFORMATION PRELIMINAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Aperçu du réseau francophone portuaire</b> .....	<b>2</b>
<b>B. Les caractéristiques du programme</b> .....	<b>2</b>
Le certificat portuaire.....	4
Les indicateurs de performance portuaire (PPS) .....	4
<b>CHAPITRE 2 ETUDES DE CAS DE LA GESTION PORTUAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>A. BENIN</b> .....	<b>7</b>
<b>Implication du personnel comme levier de la démarche qualité : cas du Port Autonome de Cotonou– Mme Olayemi Elvire Danièle BIAOU (promotion 12)</b> .....	<b>9</b>
Auteur .....	9
Introduction .....	9
Analyse .....	9
Recommandations .....	10
Conclusion .....	11
<b>La gestion des huiles usagées au Port Autonome de Cotonou - Mme Hercile Andrea Akpamoli (Promotion 11)</b> .....	<b>12</b>
Auteur .....	12
Introduction .....	12
Analyse .....	12
Recommandations .....	15
Conclusion .....	15
<b>B. CAMEROUN</b> .....	<b>16</b>
<b>Amélioration des procédures d’engagements des dépenses dédiées à la maintenance des engins flottants au Port Autonome de Douala– M. Freddy Yannick BWEMBA (promotion 11)</b> .....	<b>18</b>
Auteur .....	18
Introduction .....	18
Analyse .....	18
Recommandations .....	20
Conclusion .....	20

<b>Optimisation de l'organisation de la maintenance des engins nautiques du Port Autonome de Douala – Mme. Charlotte MOUTO NSIA épouse OYONO (promotion 11) .....</b>	<b>21</b>
Auteur .....	21
Introduction .....	21
Analyse .....	21
Recommandations .....	22
Conclusion .....	22
<b>C. COTE D'IVOIRE .....</b>	<b>23</b>
<b>La problématique de la sécurisation des réserves foncières du Port d'Abidjan – M. Francis BOUA BILE (promotion 1).....</b>	<b>25</b>
Auteur .....	25
Introduction .....	25
Analyse .....	25
Recommandation .....	27
Conclusion .....	27
<b>La problématique des départs volontaires et leur impact sur la performance organisationnelle du Port Autonome d'Abidjan – M. Mamadou KARIDIOULA (promotion 2) .....</b>	<b>28</b>
Auteur .....	28
Introduction .....	28
Analyse .....	28
Recommandations .....	30
Conclusion .....	30
<b>D. GABON.....</b>	<b>31</b>
<b>Mise en place d'une application informatique de gestion des certificats de conformité à la DAPA – Mme Tatiana Licket Akeret (promotion 5) .....</b>	<b>32</b>
Auteur .....	32
Introduction .....	32
Analyse .....	32
Recommandations .....	33
Conclusion .....	34
<b>Les sociétés de garbage dans le cadre de la collecte des déchets des navires au port commercial d'Owendo – Mme Rose Carine BOUYOU (promotion 5).....</b>	<b>35</b>
Auteur .....	35
Introduction .....	35
Analyse .....	35
Recommandations .....	36
Conclusion .....	37

<b>E. HAITI.....</b>	<b>38</b>
<b>Le processus de facturation dans les opérations portuaires au Port International de Port-au-Prince – Mme Marie Guethine F. Calixte (promotion 1) .....</b>	<b>39</b>
Auteur .....	39
Introduction .....	40
Analyse .....	40
Recommandations .....	40
Conclusion .....	40
<b>Contribution au contrôle interne dans la gestion de l'APN – M. Moïse PAGEOTTE (promotion 1) .....</b>	<b>41</b>
Auteur .....	41
Introduction .....	41
Analyse .....	41
Recommandations .....	42
Conclusion .....	42
<b>F. GUINEE.....</b>	<b>43</b>
<b>La maintenance des installations électrique du PAC – Madame Kadiato Kadiatou BAH (promotion 6) .....</b>	<b>44</b>
Auteur .....	44
Introduction .....	44
Analyse .....	44
Recommandations .....	46
Conclusion .....	47
<b>Problématique du Commerce de Transit des pays sans Littoral, « Cas de la République du Mali » – Monsieur Ibrahima Sory KEITA (promotion 6) .....</b>	<b>48</b>
Auteur .....	48
Introduction .....	48
Analyse .....	48
Recommandations .....	49
Conclusion .....	50
<b>G. SENEGAL.....</b>	<b>51</b>
<b>Le suivi des opérations d'embarquement et de débarquement au Port de Pêche de Dakar – M. Alpha NIASSE (promotion 11) .....</b>	<b>52</b>
Auteur .....	52
Introduction .....	52
Analyse .....	53
Recommandations .....	53
Conclusion .....	54

<b>Impacts des concessions sur le développement du Port Autonome de Dakar – Mme Khadidiatou FALL (promotion 11) .....</b>	<b>55</b>
Auteur .....	55
Introduction .....	55
Analyse .....	55
Recommandations .....	57
Conclusion .....	57
<b>H. TOGO .....</b>	<b>58</b>
<b>Contribution à l'amélioration de la gestion et du contrôle des accès terrestres au Port Autonome de Lomé – M. Komla Piwèdéou AMEDRO (promotion 8).....</b>	<b>61</b>
Auteur .....	61
Introduction .....	61
Analyse .....	61
Recommandations .....	63
Conclusion .....	63
<b>L'impact de la formation sur la performance des entreprises de prestation de services : cas de la Société Africa Consulting Leaders (ACL) – Mlle Xola Juinias HOUNGNALO (promotion 8) .....</b>	<b>64</b>
Auteur .....	64
Introduction .....	64
Analyse .....	64
Recommandations .....	66
Conclusion .....	66
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>67</b>



Figures	
Figure 1 :	Les membres du Programme TrainForTrade de Gestion Portuaire..... 3
Figure 2 :	Port de Cotonou..... 7
Figure 3 :	Cérémonie de remise des certificats, Cotonou, Bénin Décembre 2017 ..... 8
Figure 4 :	Plan de Zoning du port de Cotonou. .... 13
Figure 5 :	Processus de gestion du sludge au Port de Cotonou ..... 14
Figure 6 :	Port Autonome de Douala, Terminal à conteneurs..... 16
Figure 7 :	Vue aérienne du Port d'Abidjan..... 23
Figure 8 :	Remise des certificats au PAA ..... 23
Figure 9 :	Présentation du Port Autonome d'Abidjan. .... 26
Figure 10 :	Résultat des questionnaires d'opinion sur les départs volontaires..... 30
Figure 11 :	Vue aérienne de l'OPRAG - Libreville, Gabon..... 31
Figure 12 :	Comparaison des actes administratifs délivrés entre novembre 2015 et février 2016..... 33
Figure 13 :	Exemple de poubelles mises à disposition dans le port..... 36
Figure 14 :	Quai du port de Port-au-Prince ..... 38
Figure 15 :	Répartition des erreurs par acteur..... 39
Figure 16 :	Autorité Portuaire National Haïtien..... 41
Figure 17 :	Vue aérienne du port de Conakry ..... 43
Figure 18 :	Maintenance préventive..... 45
Figure 19 :	Maintenance corrective ..... 45
Figure 20 :	Armoire Basse tension ..... 46
Figure 21 :	Bouée bâbord..... 46
Figure 22 :	Éclairage d'un terminal..... 46
Figure 23 :	Volumes de marchandises maliennes en transit traité par port en Import + Export + Hydrocarbures (en tonnes) de 2011 à 2015..... 49
Figure 24 :	Vue aérienne du Port Autonome de Dakar ..... 51
Figure 25 :	Remise des certificats de la 10ème promotion en présence des membres du réseau francophone, Dakar, Sénégal ..... 52
Figure 26 :	Évolution du chiffre d'affaires (CFA & \$)..... 56
Figure 27 :	Port de Lomé..... 58
Figure 28 :	Siège du CNCT..... 59
Figure 29 :	Visite du Dr. Mukhisa Kituyi, Secrétaire Général de la CNUCED au port de Lomé en mai 2018..... 60

**Tableaux**

Tableau 1 :	Niveau d'attachement d'un employé et son impact sur la qualité .....	10
Tableau 2 :	Exécution du budget dédié à la maintenance des engins nautiques du PAD .....	18
Tableau 3 :	Évaluation des pratiques de management de la maintenance des engins nautiques du PAD Douala .....	22
Tableau 4 :	Évaluation des méthodes de travail de la maintenance des engins nautiques du PAD Douala.....	22
Tableau 5 :	Matrice SWOP du Contrôle .....	54
Tableau 6 :	Bordereau descriptif quantitatif .....	62
Tableau 7 :	Présentation des Opportunités et menaces de la DRH de ACL.....	65
Tableau 8 :	Recommandations .....	67

## ABRÉVIATIONS

<b>ACL</b>	Africa Consulting Leaders (société basée à Lomé, Togo)
<b>ATRAL</b>	Agence de Transit et de Logistique au Bénin
<b>SONAPRA</b>	Société National pour la Promotion Agricole (Bénin)
<b>SITT</b>	Société Internationale de Transport et de Transit
<b>APN</b>	Autorité Portuaire Nationale d'Haïti
<b>BFU</b>	Bordereau de Frais Unique
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>PAA</b>	Port Autonome d'Abidjan, Côte d'Ivoire
<b>PAC Cotonou</b>	Port Autonome de Cotonou, Bénin
<b>PAC Conakry</b>	Port Autonome de Conakry, Guinée
<b>PAD Dakar</b>	Port Autonome de Dakar, Sénégal
<b>PAD Douala</b>	Port Autonome de Douala, Cameroun
<b>PGP</b>	Programme de Gestion Portuaire
<b>PPS</b>	Indicateur de performance portuaire (Port Performance Scorecard)
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>EVP</b>	Équivalent Vingt Pieds
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication
<b>MATAP</b>	Ministère de l'Administration du Territoire et des Affaires Politique de Guinée

---

## INTRODUCTION

La CNUCED soutient les pays en développement et en transition dans leurs efforts à renforcer les capacités dont ils ont besoin pour s'intégrer équitablement dans l'économie mondiale et améliorer le bien-être de leurs populations.

Les ports jouent un rôle clé dans le commerce international, car ils sont les premiers points d'entrée et de sortie des marchandises. Environ 80% du commerce mondial transite par les ports et pour nombre de pays en développement, ce chiffre dépasse les 90%.

Par conséquent, la façon dont le secteur maritime est organisé a un impact considérable sur le volume des échanges et sur les coûts de transport, ce dernier étant un facteur important de la compétitivité d'un pays et de ses entreprises. De surcroît, le secteur du commerce et du transport maritime est sans cesse soumis à des changements réglementaires et les cadres portuaires doivent être à même de comprendre et de maîtriser la complexité croissante de la gestion portuaire.

En vue d'accroître les échanges commerciaux et favoriser le développement économique, le programme TrainForTrade de la CNUCED a mis en place des réseaux portuaires réunissant des institutions publiques, privées et internationales. L'objectif est de partager les connaissances et l'expertise entre les opérateurs portuaires afin de renforcer la gestion des talents et le développement des ressources humaines dans le secteur. TrainForTrade apporte également de la valeur ajoutée à travers ses recherches dans le domaine de la gestion des ports et des indicateurs de performance.

Le Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade est composé de huit modules couvrant tous les aspects de la gestion moderne des ports. Cette formation est complétée par la rédaction d'une étude approfondie portant sur une thématique pertinente et actuelle dans les ports membres.

Cette publication présente, pour chaque pays membre du réseau portuaire francophone, les deux meilleurs mémoires des trois dernières années (2015-2018).

---



# CHAPITRE 1 INFORMATION PRELIMINAIRE



## A. Aperçu du réseau francophone portuaire

Le Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade a été lancé en 1998 au Port Autonome de Cotonou (Bénin), à l'Office des Ports et Rades du Gabon (Gabon) et au Port Autonome de Dakar (Sénégal).

Une évaluation indépendante de l'impact de la phase pilote a été réalisée en janvier 2001. Ces conclusions ont démontré que le programme avait largement atteint ses objectifs ; le matériel pédagogique produit était de grande qualité et correspondait aux besoins de formation des communautés portuaires, et que le programme était parvenu à créer les conditions pour la pérennisation des activités de formation. En se basant sur les résultats positifs émis, tant par le secteur public que par les compagnies privées des communautés portuaires d'Afrique de l'Ouest ayant participé à cette phase expérimentale, les experts portuaires ont recommandé que le programme soit étendu à d'autres communautés portuaires africaines.

Les pays bénéficiaires du programme contribuent eux-mêmes, à travers leurs communautés portuaires, au fond fiduciaire géré par la CNUCED. L'autofinancement révèle le haut niveau d'intérêt que les autorités portuaires nationales portent à la mise en place de ce processus de formation dans leurs propres communautés portuaires. Elles sont complétées par

des appuis des ports et des institutions européennes partenaires du réseau.

Le programme est maintenant actif dans neuf pays francophones. Les membres actifs du réseau francophone sont : le Bénin (12 promotions, 275 cadres formés), le Cameroun (11 promotions, 241 cadres formés), la Côte d'Ivoire (3ème promotion, 66 cadres formés), le Gabon (6 promotions, 120 cadres formés), la Guinée (7 promotions, 138 cadres formés), Haïti (2 promotions, 48 cadres formés), le Sénégal (12 promotions, 187 cadres formés) et le Togo (9 promotions, 148 cadres formés). Le programme a donc formé plus de 1433 cadres portuaires et plus de 660 formateurs ont été certifiés TrainForTrade dans ces pays. Le dernier membre qui a rejoint le programme est la Mauritanie avec les ports de Nouakchott et de Nouadhibou, mais le premier cycle mauritanien n'est pas encore terminé, il n'est donc pas présent dans cette publication.

Le programme a, depuis 2016, introduit une série d'indicateurs de performances portuaires (PPS) (UNCTAD/DTL/KDB/2016/1) pour répondre à la nécessité d'évaluer les résultats obtenus à la fois par rapport aux objectifs et par rapport aux ports similaires dans le temps.

## B. Les caractéristiques du programme

*Le programme cible les cadres portuaires. Les points forts du programme sont :*

- Une structure basée sur un réseau d'ampleur mondial ;
- Un modèle de partenariat public-privé ;
- Un outil de développement des ressources humaines pour mettre en valeur les talents ;
- Un système puissant pour introduire des solutions à valeur ajoutée dans les communautés portuaires ;
- Une méthodologie solide de partage des connaissances et d'utilisation des TIC ;
- Un cours de haut niveau portant sur la « Gestion moderne des ports » ;
- La mise en place d'indicateurs de Performance Portuaire (PPS).

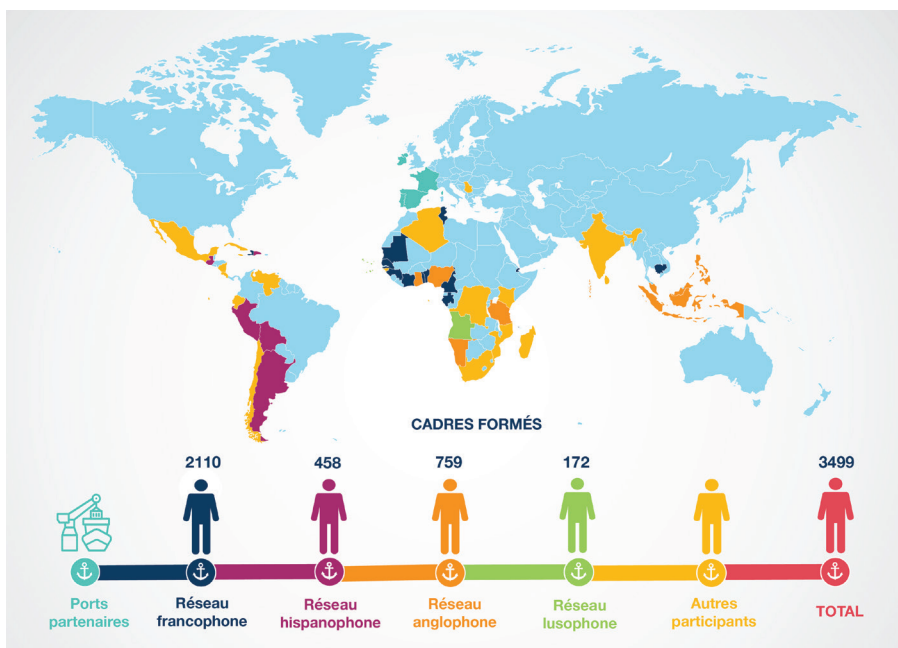


Figure 1 : Les membres du Programme TrainForTrade de Gestion Portuaire.

L'objectif du Programme TrainForTrade de la Gestion Portuaire est de partager les connaissances et l'expertise entre les opérateurs portuaires afin de renforcer la gestion des talents et le développement du capital humain des communautés portuaires. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) liés au programme sont en particulier :

<p><b>1</b> PAS DE PAUVRETÉ</p>	<p><b>ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde</b></p>
<p><b>5</b> ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<p><b>ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</b></p>
<p><b>8</b> TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<p><b>ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</b></p>
<p><b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p>	<p><b>ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</b></p>
<p><b>14</b> VIE AQUATIQUE</p>	<p><b>ODD 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable</b></p>
<p><b>17</b> PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</p>	<p><b>ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable</b></p>

### Le certificat portuaire

Le cours TrainForTrade sur la « Gestion moderne des ports » (appelé aussi « Certificat Portuaire »), comprend 240 heures de formation qui peuvent être programmées de manière flexible, en plusieurs sessions réparties sur un à deux ans. Le cours est adapté au contexte local et le sujet de mémoire de fin de cycle doit identifier un défi dans les ports respectifs de chaque participant et proposer des solutions concrètes de gestion. Il est composé de huit modules, couvrant tous les aspects de la gestion d'un port moderne, notamment :

- Le commerce et les transports internationaux
- L'organisation d'un système portuaire
- Le fonctionnement d'un système portuaire
- Les principaux enjeux du futur
- Les méthodes et outils de la gestion portuaire moderne
- La gestion économique et commerciale
- La gestion administrative et juridique
- La gestion technique et le développement des ressources humaines.

Le programme pédagogique comprend :

- Des visites des installations portuaires
- Des exercices de groupe
- Un accès à la plateforme TrainForTrade de formation à distance
- Une présentation multimédia en ligne et sur clé USB
- Un manuel du participant
- Un manuel de l'instructeur
- Des tests et des évaluations

Les participants ayant suivi avec succès l'intégralité des 8 modules rédigent un mémoire (ou étude de cas), sous la direction d'un cadre supérieur, contenant des recommandations et des solutions aux problèmes identifiés. La soutenance de leur travail se fait devant un jury d'experts internationaux issus des autres ports membres du réseau, des ports partenaires et de la CNUCED. Ensuite, les participants voient leur qualification validée par le Certificat Portuaire de la CNUCED.

### Les indicateurs de performance portuaire (PPS)

Les indicateurs de performance portuaire TrainForTrade ont été développés pour mesurer l'impact du programme sur le long terme. Ils ont été créés lors de la réunion de coordination de Belfast en Juillet 2013 pour le réseau anglophone, et étendus à tous les réseaux en 2014. La proposition de mettre en place des tableaux de bords doit son origine aux comptes rendus du réseau anglophone du Programme de Gestion Portuaire, qui incluent des recommandations pour l'évaluation de mesures sur la performance portuaire. Ces indicateurs ont été définis et adaptés lors des séminaires des 3 dernières années après discussion entre les membres du réseau et les ports partenaires européens pour aboutir à une série de six catégories :

- finance
- ressources humaines,
- genre
- les opérations sur les navires
- les opérations sur la marchandise
- l'environnement.

Un séminaire de restitution et de présentation des résultats est organisé tous les deux ans. Les informations renseignées par les ports restent la propriété de chacun, seules les moyennes régionales et mondiales sont partagées. Les tableaux de bord nationaux sont présentés lors de la diffusion du cours certificat portuaire dans le module sur la gestion économique et commerciale. Le chapitre 4 de la revue maritime des transports présente quelques informations liées à ces indicateurs (UNCTAD/RMT/2017).



## CHAPITRE 2 ETUDES DE CAS DE LA GESTION PORTUAIRE



L'objectif des études de cas est, pour les participants, de mettre en pratique les connaissances qu'ils ont acquises durant les séminaires du programme TrainForTrade sur le développement et la gestion portuaire. Ce programme est avant tout un programme de formation professionnelle, dispensé par des professionnels du monde portuaire pour des professionnels du monde portuaire.

L'objectif n'est pas seulement pour les participants d'apprendre de nouveaux concepts, mais également de contribuer à l'amélioration et au développement des opérations dans leurs propres ports, en y mettant en application ce qu'ils ont appris.

Les dissertations sont à la fois analytiques et pratiques, c'est à dire que la recherche doit être immédiatement applicable aux opérations portuaires. Aussi, les participants sont orientés vers un sujet qui se rapporte directement à un problème spécifique de leur propre port. Cette orientation est fournie par le maître de mémoire de chaque participant – un cadre supérieur de l'établissement. Le fait que les participants travaillent avec des cadres supérieurs assure un intérêt certain au travail de recherche et à leur rendu. Ceci renforce la probabilité que les conclusions de cette dissertation soient mises en œuvre ou intégrées dans la stratégie de gestion de l'établissement. Un nombre important de recommandations de mémoires sont ensuite implémentées par le port ou sa communauté

portuaire. Le programme a également prouvé que faire travailler des cadres intermédiaires avec des cadres supérieurs est essentiel pour créer une culture au sein d'un port, qui améliore le transfert de connaissances.

Les participants présentent les résultats de leur mémoire devant un panel de professionnels et d'experts portuaires issus de la communauté portuaire locale, d'autres ports membres du programme, des ports partenaires et de la CNUCED. Chaque jury est composé de 3 membres, incluant le maître de mémoire. Le jury évalue le mémoire à partir des critères suivants :

- Clarté de la présentation de la problématique et des questions en jeu.
- Pertinence de la recherche effectuée.
- Qualité de l'analyse et capacité à réfléchir sur la mise en application des suggestions faites.
- Qualité et faisabilité des conclusions proposées.
- Aspect professionnel du travail accompli : le travail ne doit pas uniquement consister en un état des lieux de ce qui se passe. Il doit être utile à l'entreprise et aider à son développement/ progrès.

Ce n'est qu'après la présentation orale des résultats de sa recherche que le candidat recevra son certificat en gestion moderne des ports de TrainForTrade/ CNUCED.

## A. BENIN



Figure 2 : Port de Cotonou.

Société d'État à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Le port de Cotonou poursuit sa métamorphose et constitue désormais aussi bien pour les armateurs que pour les chargeurs une offre de prestation dont les paramètres essentiels sont la qualité et la sécurité.

**Vision du Port :** Faire du port de Cotonou la plateforme logistique la plus compétitive de la sous-région ouest africaine et le premier contributeur au budget national.

6 postes conventionnels de 155 à 180m, 1 poste à conteneurs de 220 m, 1 poste à rouliers, 1 poste pétrolier de 250m (ORYX), 2 postes à conteneurs de 550m (Bénin Terminal), 1 poste pétroliers et pondéreux de 200m, 1 poste pour le chargement des huiles végétales de 160m, 1 poste de 160m

pour les chalutiers, un centre de stockage d'hydrocarbures liquide de 55 000 m<sup>3</sup>, un centre de stockage et de mise en bouteille de gaz butane de 3 200 m<sup>3</sup>, un terminal RORO (parc véhicules de 42 000 m<sup>2</sup>).

Tirants d'eau admissibles : -10m, -11m. -15m en cours de dragage.

Magasins-cales, entrepôts de transit et infrastructures sous-douanes : plus de 100 000 m<sup>2</sup>.

Terre-pleins aménagés : 379 076 m<sup>2</sup>.

Parcs à conteneurs aménagés : 3 terminaux de plus de 150 000 m<sup>2</sup>.

Zones franches (Niger, Burkina Faso, Mali, Tchad).

1 guichet unique pour l'émission d'un BFU (Bordereau de Frais Unique) et un paiement unique des redevances portuaires.



Le Port Autonome de Cotonou (PAC) est un des premiers ports à avoir rejoint le Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade de la CNUCED en 1996. Au niveau national, 275 agents du PAC ont suivi la formation portuaire. 196 agents ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vus décerner le Certificat Portuaire. Une grande partie des cadres supérieurs de la communauté portuaire ont suivis la formation et sont devenus des formateurs de cette formation.

Pour cette publication deux mémoires de Cotonou ont été retenus : un de la 11<sup>ème</sup> promotion et un autre de la 12<sup>ème</sup> promotion.

Les stagiaires de la 12<sup>e</sup> promotion du Port Autonome de Cotonou ont présenté leur mémoire devant un jury composé de représentants des ports membres du réseau francophone TrainForTrade et de la CNUCED. Sur les 25 participants (dont 7 femmes) inscrits en 2016, 16 (dont 6 femmes) ont présenté leur étude de cas. Le taux de satisfaction de la promotion 12 est de 87%, et le taux de réussite au test est de 72%. Pour cette 12<sup>ème</sup> promotion, cinq femmes ont assidûment suivi les huit modules du cours et présenté avec succès leur mémoire.

1. De la 12<sup>ème</sup> promotion, Mme Olayemi Elvire Danièle Biaou, avec son mémoire sur « l'implication du personnel comme levier de la démarche qualité : cas du Port Autonome de Cotonou »;
2. De la 11<sup>ème</sup> promotion, Mme Hercile Andrea Akpamoli a présenté son mémoire sur « la gestion des huiles usagées au Port Autonome de Cotonou »

Le 6 décembre 2017, la cérémonie de remise des mémoires en présence des impétrants de la 12<sup>ème</sup> promotion, du Ministre des Transport du Bénin, de la Directrice Général du Port de Cotonou et des membres des jurys des ports d'Abidjan, Conakry, Dakar, Douala, Lomé et des représentants de la CNUCED.

Pour cette publication les mémoires du Bénin qui ont été retenus sont :

- Implication du personnel comme levier de la démarche qualité : cas du Port Autonome de Cotonou– Madame Olayemi Elvire Danièle BIAOU (promotion 12)
- La gestion des huiles usagées au Port Autonome de Cotonou - Madame Hercile Andrea Akpamoli (Promotion 11)



Figure 3 : Cérémonie de remise des certificats, Cotonou, Bénin Décembre 2017.



## Implication du personnel comme levier de la démarche qualité : cas du Port Autonome de Cotonou– Mme Olayemi Elvire Danièle BIAOU (promotion 12)



Madame Olayemi Elvire Danièle BIAOU,  
Agent de bureau  
Port Autonome de Cotonou



Encadreur : Monsieur Télesphore  
Nounagnon AFFAGNON,  
Analyste Financier- Évaluateur  
de Projets, Prospectiviste –  
Organisateur

### Auteur

Madame Olayemi Elvire Danièle BIAOU, titulaire d'un diplôme de technicien supérieur en gestion des transports et logistique obtenu à l'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management de Cotonou. Après plusieurs stages professionnels dans les sociétés : ATRAL, ORYX, SONAPRA et SITT, elle a été agent d'analyse d'image au département scanning à BENIN CONTROL, avant de rejoindre le Port Autonome de Cotonou comme Agent de bureau en 2012.

### Introduction

Dans un contexte économique fortement concurrentiel, les ports doivent élaborer des stratégies de performance permettant une compétitivité durable.

Le Port de Cotonou est considéré comme l'un des maillons importants de l'économie nationale au Bénin, et il constitue un instrument de développement précieux. La concurrence est très présente, avec la proximité des ports de Lomé, Tema, Abidjan et Lagos.

Dans un tel contexte, le management de la qualité apparaît comme un facteur déterminant de la compétitivité du Port Autonome de Cotonou et de cet environnement concurrentiel, et le client prend une place centrale dans ce système.

### Analyse

De nos jours la pérennisation d'une entreprise réside dans la satisfaction continue du client ainsi que dans la qualité et la fidélisation du personnel. En effet, la satisfaction du client est un objectif qui ne peut être atteint que par la participation et l'engagement de tous.

Cependant, l'atteinte des objectifs de la démarche qualité est avant tout conditionnée par la satisfaction du client interne : le personnel.

L'engagement de l'être humain dans son emploi est lié à l'importance qu'il porte à son métier et à son intérêt pour les valeurs de ce travail. Le salarié s'engage d'autant plus qu'il valorise et qu'il est valorisé dans son emploi, l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation de soi ou la reconnaissance sociale.

**Tableau 1 : Niveau d'attachement d'un employé et son impact sur la qualité**

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé. Il a à cœur de faire correctement son travail, dans un esprit de qualité. Il restera au sein de l'entreprise malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise : le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Non impliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé : le niveau de qualité de son travail n'est pas sa préoccupation.

### Les facteurs de l'implication du personnel sont les suivants :

- La formation : En effet, le fait pour une entreprise de disposer d'un programme de formation pertinent est un signal fort pour le personnel vis-à-vis de son implication dans l'entreprise. La formation a un impact direct sur la satisfaction au travail. Elle permet d'apporter les compétences, la qualification professionnelle et l'habileté dans l'exercice de ses fonctions.
- L'évaluation basée sur le comportement : il s'agit d'évaluer l'employé sur la base de son comportement ou de ses actes, plutôt que sur ses résultats. Il est ainsi évalué en termes d'effort fourni, d'implication, de l'orientation client qu'il met en œuvre, de son habileté à résoudre des problèmes.
- Le système de récompenses : la structure du système de récompenses de l'entreprise a également un impact significatif sur la satisfaction du salarié et sa fidélité.
- La politique d'empowerment : il s'agit de donner plus de pouvoir au personnel, lui permettant de se sentir mieux dans son travail.

Ainsi, l'implication du personnel permet d'avoir un personnel motivé, impliqué et engagé pour le rayonnement de l'entreprise.

L'implication du personnel est l'un des 7 principes de management de la qualité. Les personnels sont au cœur de l'organisation, ils y tiennent une place prépondérante aussi bien pour la mise en œuvre des processus qualité que pour son amélioration. Ils doivent donc être compétents et habilités.

Dans la perspective de mise en place d'un système de management de la qualité au Port Autonome de Cotonou, un groupe de travail a mis au point

un processus afin d'encourager l'implication et la compétence des personnels. En effet, une des solutions pour faire du Port Autonome de Cotonou le premier des petits ports de la sous-région, est la mise en place d'une démarche qualité sérieuse avec une implication totale des personnels.

Or, la seule certification à une norme (ISO par exemple) ne suffit pas pour observer un changement de comportement humain. La qualité est l'affaire de tous. La démarche qualité doit être accompagnée d'actions concrètes visant à amener le personnel à comprendre son objectif qui est la satisfaction des clients externes mais aussi la satisfaction du personnel. Les objectifs du groupe de travail ont été fixés comme suit :

- Rendre le PAC plus performant par l'amélioration de la qualité de travail du personnel.
- Assurer l'adhésion du personnel à la démarche qualité.
- Mettre en place un système de contrôle et de veille du système de management de la qualité.

### Recommandations

Cette étude a permis de mettre en exergue les problématiques et points de blocages détaillés ci-après avec les recommandations associées :

- Non adhésion du personnel et insuffisance de formation et de sensibilisation. Face à cette problématique, il est nécessaire de renforcer et assurer l'adhésion et la participation effective de toutes les catégories de personnel à cette démarche, en s'appuyant sur les valeurs de culture d'entreprise (rigueur, esprit d'appartenance, motivation, excellence)
- Absence de communication adéquate des points focaux. La mise en place d'un plan de

communication pragmatique est impérative. Ce dernier doit permettre de toucher tout le personnel afin que la politique qualité du PAC soit connue, comprise et partagée par tous.

- Faible prise de conscience des agents. Des séances de formation aux outils sur le système de management de la qualité doivent être régulièrement organisées au profit de tout le personnel, afin de lui apporter les connaissances nécessaires en vue de contribuer à la mise en œuvre de la démarche qualité.
- Insuffisance de l'effectif du service qualité. La Direction Générale du PAC doit réorganiser le service qualité en renforçant son effectif et en y déployant des personnels qualifiés en la matière.
- Absence de groupes de travail de qualité. Les responsables de l'entreprise doivent mettre à disposition tous les moyens nécessaires à la

mise en œuvre de cette démarche qualité, à son déploiement, sa diffusion, par exemple à travers la réalisation de revues périodiques, catalogues, brochures.

### Conclusion

Le Port de Cotonou en tant que «poumon de l'économie béninoise», doit demeurer compétitif pour faire face aux défis de l'évolution du commerce et du transport maritime international. La qualité cherche à répondre à l'attente des demandeurs (clients, direction, personnel, toutes les parties intéressées...) et concerne toute l'entreprise et son environnement. Une communication interne motivée et motivante permet de faire adhérer les collaborateurs à la démarche qualité et de les impliquer au quotidien pour attendre une bonne adéquation entre efficacité, fiabilité et performance internationale.

## La gestion des huiles usagées au Port Autonome de Cotonou - Mme Hercile Andrea Akpamoli (Promotion 11)



Mme Hercile Andrea Akpamoli,  
Agent de Service Formalités  
et Accès  
Port Autonome de Cotonou



Encadreur : Monsieur Richard  
AKANNI-EDIKO,  
Chef de Service des Évaluations  
Environnementales et de la  
Planification  
Port Autonome de Cotonou

### Auteur

Madame Sèna Hercile Andréa AKPAMOLI, analyste programmeur et agent de sûreté portuaire, est titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur ; option Informatique de Gestion et d'un Certificat de Formation sur les indicateurs de performance portuaire. Elle a été l'Assistante à la facturation et statistique des redevances aéronautiques à l'ASECNA et l'Assistante du coordonnateur du projet validation du concours d'architecture au Ministère des Transports et des Travaux publics en République du Bénin. Membre du Groupe de Travail National (GTN) pour la lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (pêche INN). En tant qu'agent de sûreté portuaire, elle est le rapporteur du Comité de Relecture des Incidents (CRI) portuaires et Point focal en Environnement à la Direction de la capitainerie. Elle est depuis 2012 agent au Service des Formalités et Accès à la Direction de la capitainerie du Port Autonome de Cotonou.

### Introduction

Cette étude présente le système actuel de gestion des boues « sludges » au port de Cotonou et propose des améliorations avec une visée plus écologique. Les ports acteurs essentiels des économies nationales, sont pourvoyeurs de services aux navires, aux chargeurs, aux logisticiens. Ils s'appliquent à satisfaire les besoins de leurs clients. Par ailleurs, les ports sont aussi aménageurs de leur territoire et favorisent

le développement de telle région ou de tel trafic. Par extension, les ports créent des richesses, des emplois, génèrent des devises.

### Analyse

Le port de Cotonou est l'un des ports d'approvisionnement et de transit les plus importants en Afrique de l'Ouest. Il se doit de rester à jour des évolutions du secteur. Des réorganisations institutionnelles et opérationnelles au sein du PAC mèneraient une amélioration de la compétitivité du port. La bonne gestion de l'environnement portuaire et marin est l'un des axes stratégiques et opérationnels à maîtriser dans cet objectif. Les actions, guidées par les réglementations internationales, permettraient de cerner la question environnementale.

Ces dernières années, le mode de gestion des déchets s'est déjà bien amélioré. Mais les rejets illégaux de résidus d'hydrocarbures (sludges) sont devenus une source de pollution marine de plus en plus inquiétante en regard de l'accroissement du trafic. Les pollutions de sludges concernent tout type de navires. Le mode et le temps de dégradation des sludges est peu connu des scientifiques mais on sait que les huiles de synthèse qui se décomposent plus lentement en milieu naturel, s'accumulent le long de la chaîne alimentaire et contiennent des contaminants de type dioxine ou métaux lourds aux effets très néfastes sur la vie marine.

Le port de Cotonou, dans sa vision de port éco-citoyen, a l'obligation de résultat quant à la qualité des services rendus aux opérateurs en matière de développement durable. Nous verrons ici ses méthodes de déchargement des résidus d'hydrocarbures, sa gestion des huiles usagées. De façon détaillée, il s'agira de faire l'état des lieux sur la gestion des huiles provenant des navires, de montrer la nécessité de mettre en place un système de gestion des huiles et enfin de formuler des recommandations à l'endroit des acteurs impliqués dans cette gestion.

Nous nous appuyerons sur le cadre juridique international : la convention MARPOL<sup>1</sup> que le Bénin a ratifié en février 2000. Cette convention comprend 6 annexes relative aux différentes formes de pollution.

<sup>1</sup> MARPOL : Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires (1973)

L'annexe 1 est celle qui concerne particulièrement cette étude. Elle est énoncée suivant plusieurs règles, voici les grandes lignes de ladite annexe que nous devons connaître :

- Règle 11 : tout navire ayant accosté à un port et suspecté de ne pas suivre les procédures en vigueur en ce qui concerne la prévention de la pollution peut être soumis à des inspections effectuées par un ou des fonctionnaires désignés par l'autorité portuaire.
- Règle 12 : Les navires doivent posséder une citerne qui puisse faciliter le débarquement du sludge à terre. A cet effet, la citerne doit être munie d'une pompe dont les tuyaux ne doivent en aucun cas avoir un raccordement direct à la mer autre que le raccordement normalisé visé à la règle 13.

#### Le port de Cotonou est divisé en zones en fonction du type de trafic réalisé.

- Zone 1 : le terminal divers.
- Zone 2 : le terminal conteneurs.
- Zone 3 : la traverse où sont manutentionnés le clinker, les produits pétroliers et les huiles végétales.
- Zone 4 : les terminaux concédés au groupe Bolloré.
- Zone 5 : les dépôts pétroliers.

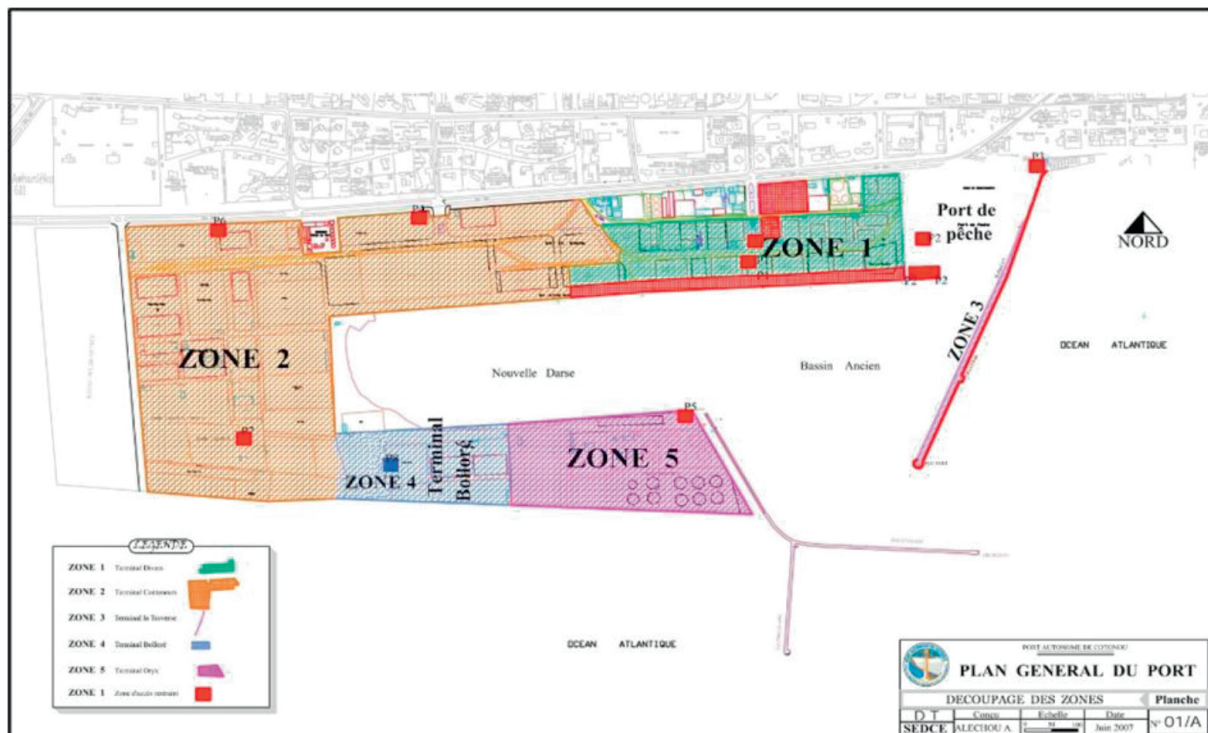


Figure 4 : Plan de Zoning du port de Cotonou.



- Règle 13 : Pour faciliter le transfert du sludge depuis les navires vers les installations de réception à terre, les uns comme les autres doivent être munis de raccords de jointure normalisés.
- Règle 15 : Cette règle aborde les précautions à prendre par les responsables d'un port lorsqu'ils remarquent les traces de rejet d'huiles dans les proximités immédiates d'un navire, pour mener une enquête et déterminer s'il y a eu violation ou pas de la présente annexe.
- Règle 17 : Les navires doivent tenir un registre des hydrocarbures disponible et à jour pour les inspections. Les autorités peuvent à tout moment inspecter ce registre, en extraire

une copie et en exiger une certification par le capitaine sans toutefois causer un retard excessif au navire.

- Règle 38 : Il est recommandé à tous les ports d'avoir des installations de réception adéquates et en nombre suffisant pour couvrir tout leur trafic.

Les directions et départements Environnement et Capitainerie sont impliqués dans la gestion des sludges. Ils ont bien voulu répondre à nos questions et nous ont aidé à identifier tous les acteurs concernés : la direction de la marine marchande, le PAC, le ministère de l'environnement, les sociétés de collecte et les consignataires de navires. A leur tour, ces acteurs ont répondu à nos questions et nous ont permis de dresser le schéma suivant :

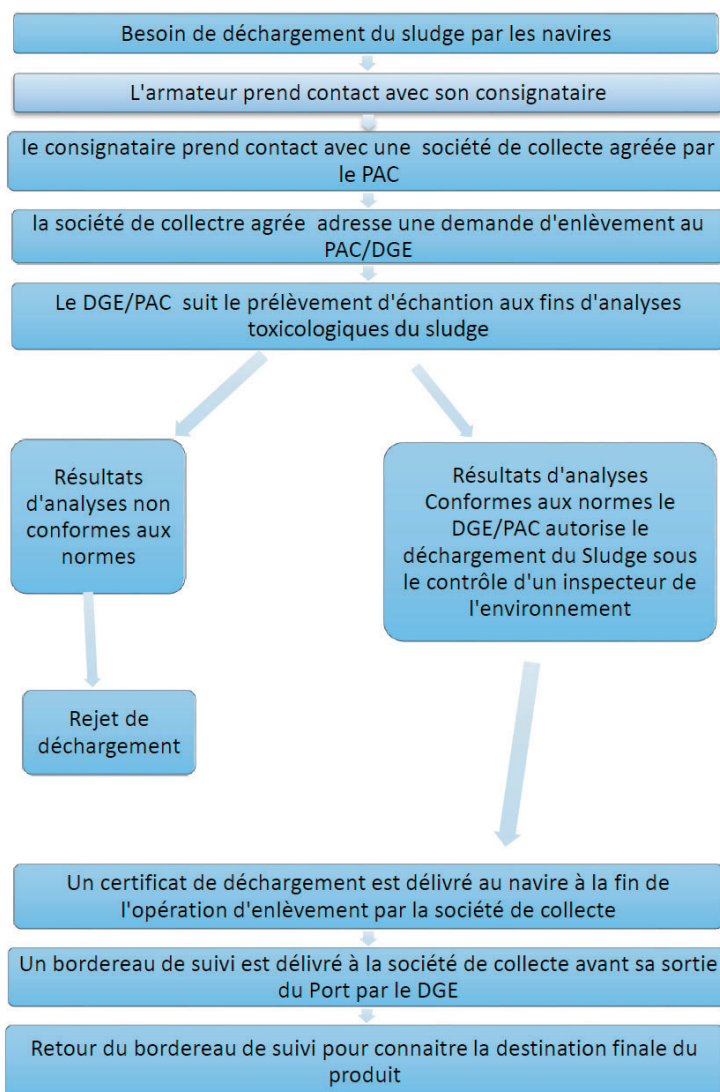


Figure 5 : Processus de gestion du sludge au Port de Cotonou.

Dans l'état des choses, un seul établissement, est détenteur d'un certificat de conformité environnemental pour son site de stockage. L'état de dégradation de leurs installations a mené les autorités du PAC à limiter l'autorisation d'enlèvement aux situations d'urgences. Le site entier de la société est à rénover, restructurer. Le secteur privé de récupération et traitement des sludges est quasi inexistant. Les autorités sont démunies et restent inactives pour remédier à la situation. Notre enquête révèle que parmi les acteurs de cette filière, même les agents de collecte connaissent peu ou pas du tout l'impact et le risque du produit qu'ils manipulent sur leur propre santé et sur la nature. Il apparaît également un manque important de communication entre les acteurs publics de la filière.

### Recommandations

Au regard des résultats de notre étude et des propositions formulées par les différents acteurs de la chaîne de gestion des boues au Port de Cotonou, nous suggérons les recommandations suivantes pour une meilleure relance de ladite activité :

Formaliser un plan de gestion des boues et des déchets des navires au Port de Cotonou ;

Mettre en place des méthodes d'évaluation de toxicité qui soient les plus rapides possibles ;

Construire au port de Cotonou un tank de réception des boues et déchets ;

Créer des mesures d'incitation en direction des sociétés de gestion des déchets afin qu'elles s'investissent dans la filière ;

Renforcer le contrôle des sites de stockage des huiles usagées qui possèdent des CCE<sup>2</sup> ;

Sensibiliser les acteurs de collecte des boues et des déchets sur leur nature et leur impact sur l'environnement ;

Sensibiliser les acteurs portuaires sur la nécessité de mettre en œuvre les recommandations de la convention de MARPOL ;

Faire associer le Département de Gestion de l'Environnement pour toutes opérations d'arraisonnement des navires par la DMM ;

Disposer d'un kit d'analyse de toxicité rapide au niveau du DGE.

### Conclusion

Tous les acteurs semblent d'accord pour œuvrer à l'amélioration de la situation de gestion des sludges. Le premier pas serait la construction d'un lieu convenable de réception du sludge, en incitant les laboratoires à accélérer l'analyse de type de produit et enfin en structurant une filière de recyclage. Le port de Cotonou tient là une opportunité de se démarquer de ses concurrents et ainsi d'améliorer sa compétitivité en attirant les navires qui doivent vider leur sludge. La relance de cette activité est à la fois économiquement et écologiquement pertinente.

<sup>2</sup> CCE : Certificat de Conformité Environnementale

## B. CAMEROUN



Figure 6 : Port Autonome de Douala, Terminal à conteneurs.

Le Port Autonome de Douala (PAD) est une société à capital public dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Le Port de Douala offre aujourd'hui entre autres :

- 1 000 ha de réserve foncière ;
- 13 magasins banalisés sous-douane ;
- 11 millions de tonnes de capacité de stockage ;
- 2 zones d'entreposage longue durée ;
- 20 km de voies ferrées connectées au chemin de fer Trans camerounais, qui relie Douala à Ngaoundéré (Nord Cameroun) avec une extension routière vers le Tchad et la RCA ;
- 20 km de réseau routier bitumé reliés à l'hinterland ;
- Diverses installations pour trafics spécialisés (conteneurs, bois, pêche, pétrole, fruits, etc.)

Le Port de Douala est organisé en zones géographiques d'exploitation dont :

- Terminal Céréaliier
- Terminal à Conteneurs modernisé
- Terminal Bois
- Terminal Mixte Fruitier
- Terminal Minéralier
- Terminal Pétrolier
- Port de Pêche
- Zone de réparation navale

Le trafic global des marchandises du port de Douala a été de 11 796 904 tonnes en 2017 (6.06 % de plus qu'en 2016). Le nombre d'escales navires au Port de Douala était de 3132 en 2017 (-1.76 % de plus qu'en 2016).

Le trafic conteneurs en 2017 représentait 386 371 EVP et 4 452 878 tonnes de marchandises conteneurisées, soit respectivement des hausses de 12.19 % et 4.34 % par rapport à 2016.

Le Port Autonome de Douala est membre du réseau francophone du certificat portuaire TrainForTrade depuis 2003.



Les soutenances de mémoires de la 11ème promotion ont été programmées en mars 2018. Cet exercice a vu la participation de ports membres du réseau francophone, notamment le Port Autonome de Lomé, le Port Autonome de Cotonou, le Port Autonome de Dakar et le Port Autonome de Conakry et le Port Autonome d'Abidjan. Trois experts de TrainForTrade/CNUCED faisaient également partie du jury.

Au Cameroun, 293 participants du Port Autonome de Douala ont suivi le programme TrainForTrade. 241 ont soutenus avec succès leur mémoire

et se sont vu décerner le Certificat Portuaire TrainForTrade.

Pour cette publication les mémoires du Cameroun qui ont été retenus sont :

- Amélioration des procédures d'engagements des dépenses dédiées à la maintenance des engins flottants au Port Autonome de Douala – M. Freddy Yannick BWEMBA (promotion 11)
- Optimisation de l'organisation de la maintenance des engins nautiques du Port Autonome de Douala – Mme. Charlotte MOUTO NSIA épouse OYONO (promotion 11).

## Amélioration des procédures d'engagements des dépenses dédiées à la maintenance des engins flottants au Port Autonome de Douala– M. Freddy Yannick BWEMBA (promotion 11)



M. Freddy Yannick BWEMBA,  
Chef de Département Gestion  
des Approvisionnements et des  
Stocks Port Autonome de Douala



Encadreur : M. EPOUPA  
BOSSAMBO Valentin  
Directeur des Affaires Général  
Port Autonome de Douala

### Auteur

Monsieur Freddy Yannick BWEMBA a obtenu un DESS en Sciences Économiques et un Master en Administration des entreprises. Il a rejoint le port de Douala en 2008 et il est actuellement le Chef de Département Gestion des Approvisionnements et des Stocks au Port Autonome de Douala (PAD).

### Introduction

La réflexion sur la performance des entités publiques est au cœur des débats de politique économique depuis plusieurs décennies. Les instruments budgétaires constituent la principale modalité d'intervention des autorités publiques en la matière. Partant du constat de l'inefficacité du secteur public, une intense activité d'amélioration des modes de gestion des administrations publiques est mise en

œuvre dans les pays en développement depuis le début des années 2000.

En sa qualité d'entreprise gérant des deniers publics, le port Autonome de Douala s'est arrimé aux modalités d'élaboration et de présentation des budgets telles que mises en œuvre par l'État. Le budget du PAD est ainsi présenté par programme et validé en Conseil d'Administration.

### Analyse

La compétitivité d'une autorité portuaire s'appréhende par l'efficacité de ses services, passant a priori par les infrastructures et les équipements. Ainsi, maintenir un taux de disponibilité élevé en qualité et en nombre des engins flottants est un paramètre déterminant et un objectif de performance pour les autorités portuaires telles que le port Autonome de Douala.

**Tableau 2 : Exécution du budget dédié à la maintenance des engins nautiques du PAD**

Désignation	2015	2016	2017 (en septembre)
Budget (a) CFA	1 954 000 000	882 500 000	1 142 500 000
Dollar américain	3'380'823	1'526'907	1'977'023
Consommation (à fin Septembre 2017 B)	175 845 852	153 393 039	176 429 158
Dollar américain	304'218	265'361	305'212
Taux d'exécution C= B/ A * 100	9%	17.4%	15.4%

Au PAD, les engagements des dépenses dédiées à la maintenance des engins nautiques sont matérialisés par la signature d'un marché public ou d'un bon de commande administratif. L'organisation des services attribue à la Direction du Dragage et de la Logistique Maritime la charge du suivi et de la mise en œuvre de la maintenance des engins nautiques du PAD. Qu'elle soit préventive ou curative, la procédure de maintenance au PAD requiert la possession des ouvrages, du matériel, des équipements ou le recrutement d'un prestataire de service subordonné à la mise en œuvre des procédures de la commande publique.

Activité déterminante pour le PAD, la maintenance des navires bénéficie d'une allocation budgétaire spécifique et conséquente.

Néanmoins, comme illustré dans le tableau ci-dessus, le taux d'exécution et de consommation du budget dédié à la maintenance des engins flottants au PAD est largement insuffisant. En conséquence, depuis fin octobre 2017, 77% des engins sont indisponibles, entraînant une augmentation des dépenses d'externalisation des activités.

Ceci peut s'expliquer par :

- La rigidité des procédures d'engagement des dépenses auxquelles le PAD est assujéti,
- L'incompatibilité desdites procédures avec le caractère limitatif de la dépense publique.

L'engagement des dépenses constitue la première phase du circuit de la dépense publique. Au PAD, elle est exécutée conformément aux dispositions réglementaires. Néanmoins, leur mise en œuvre révèle plusieurs limites. L'engagement des dépenses impose des contraintes procédurales et la mise à contribution de plusieurs acteurs dont l'imbrication peut être source de rallongement des délais.

En effet, outre les délais réglementaires, la signature de chaque marché de maintenance fait intervenir plusieurs acteurs : Direction du Dragage pour préparer le cahier des charges, Direction des Affaires Générales pour monter le dossier d'appel d'offres, Direction Générale pour transmettre à la commission de passation des marchés, Commission de Passation des Marchés pour examiner de dossier, Agence de Régulation des Marchés Publics pour la publication, Commission de Passation des Marchés pour la réception et l'évaluation des offres.... De ce fait, les délais de mise en œuvre peuvent s'étendre jusqu'à 4 à 5 mois.

D'autre part, les choix budgétaires opérés par le PAD en termes de maintenance induisent certaines limites :

- Les activités de maintenance sont opérationnalisées depuis quelques années de manière sporadique et éparse, plutôt que par la réhabilitation globale du parc d'engins,
- Les budgets prévisionnels dédiés à la maintenance sont généralement modestes et n'encouragent pas les grandes firmes de maintenance industrielle à répondre aux appels d'offre.

Par ailleurs, du fait de la rigidité des procédures face aux pannes, les engins nautiques étant des équipements complexes, l'évaluation de l'ampleur de leurs pannes n'est souvent complète qu'après le démarrage des prestations de maintenance. Les délais de mise en œuvre des procédures d'engagement étant longs, des pannes supplémentaires sont fréquemment constatées au démarrage des prestations de maintenance.

Ainsi, les lourdeurs des procédures d'engagement des dépenses et l'inaptitude des cocontractants entraînent un taux élevé d'indisponibilité des engins nautiques au PAD, et grèvent d'un exercice à l'autre le budget du PAD : certains montants déjà payés aux cocontractants des marchés ne sont pas finalisés, d'autres sont engagés au titre des locations des engins afin de combler le vide laissé par les engins indisponibles.

Il est ainsi impératif de mettre en place des procédures adaptées pour améliorer l'efficacité de la maintenance des engins flottants et optimiser à terme les dépenses qui y sont dédiées.

Parmi les préconisations qui peuvent être faites en termes d'engagement des dépenses, le choix d'une procédure de MAPA<sup>3</sup>, dont les modalités de mise en œuvre sont fixées par l'acheteur, pourrait permettre une adaptation aux réalités de l'entreprise, que ce soit en termes de nature ou de caractéristiques des besoins. Les MAPA présentent l'avantage de permettre à l'acheteur, au-delà de l'adaptation aux besoins, de s'orienter directement vers un panel d'entreprises reconnues pour leur expertise. Ainsi, en mettant en place des procédures MAPA, le PAD se prémunirait contre les soumissionnaires sans savoir-faire dans le domaine de la maintenance des engins nautiques.

<sup>3</sup> MAPA : Marchés à Procédures Adaptées

### Recommandations

- En ce qui concerne les actions à mettre en œuvre à court terme, le PAD pourrait signer un contrat de maintenance avec les constructeurs d'engins flottants possédés par le PAD, dont les interventions se feraient au rythme des besoins de maintenance. Ceci permettrait de lever les incertitudes liées au savoir-faire technique des cocontractants habituels, de supprimer les intermédiaires entre le constructeur et le PAD, et de réduire les délais de démarrage de la maintenance.
- A moyen terme, il pourrait être envisagé la signature d'un crédit-bail pour l'acquisition d'engins nautiques, ce qui permettrait d'éviter de grever sa trésorerie.

- Mettre en place des procédures de maintenance corrective ou préventive sur les engins nautiques
- Mettre en place un logiciel de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur pour répondre à la complexité et technicité grandissantes des engins portuaires

### Conclusion

Les MAPA pourraient être complétés en parallèle par des accords-cadres à bons de commande, exécutés au fur et à mesure de l'émission des bons de commande, lesquels précisent les prestations à réaliser dans le contrat. Cette procédure offre l'avantage de réduire les effets de la multiplication des procédures de sélection des opérateurs économiques, et permet d'effectuer des achats répétitifs, chaque commande donnant lieu à des prestations propres.

## Optimisation de l'organisation de la maintenance des engins nautiques du Port Autonome de Douala – Mme. Charlotte MOUTO NSIA épouse OYONO (promotion 11)



Mme. Charlotte MOUTO NSIA épouse OYONO,  
Chef de Service Contrôle des Engagements – PAD Douala



Encadreur : M Rémy Henri ELOUNDOU,  
Directeur Adjoint du Dragage et de la Logistique Maritime – PAD Douala

### Auteur

Madame Charlotte MOUTO NSIA épouse OYONO, est diplômée d'un master en Administration des Entreprises, option management et contrôle. Elle est contrôleur de gestion experte en suivi des évaluations de projet. Elle est entrée au port de Douala il y a 5 ans, ou elle est actuellement Chef de service contrôle des engagements à la Direction du contrôle de gestion du PAD Douala.

### Introduction

L'accès au port est l'un des principaux critères d'appréciation de l'accueil des navires. Aussi, l'autorité portuaire doit se doter de personnel, d'infrastructures, de matériel et d'engins nautiques performants et disponibles afin d'offrir le meilleur service aux navires.

Le parc des engins nautiques du Port Autonome de Douala (PAD) est constitué de neuf engins dédiés à la servitude : deux dragues automotrices, un baliseur, une vedette hydrographique, quatre pilotines et une grue flottante automotrice. Cependant, le taux de fonctionnalité de ces engins est de 22 %, pour un âge moyen de 13 ans. Certains des engins ont été mis sous cale ou en carénage, plusieurs engins de servitude se sont progressivement transformés en épave, du fait d'une insuffisante maîtrise de la programmation des arrêts des engins.

### Analyse

En 2016, les dépenses effectives liées à la maintenance des engins nautiques ne représentaient que 17.38 % du budget total alloué, entraînant des dépenses importantes en termes de location d'engins.

L'organisation de l'activité de maintenance révèle des insuffisances notamment concernant l'organisation des ressources humaines affectées à cette activité, la méthodologie de travail et l'exécution de la maintenance.

### Organisation des ressources humaines

L'inexistence de fiches de poste et l'insuffisante implication de la hiérarchie ne permettent pas de définir clairement les objectifs de chacun, et de mettre en œuvre la réhabilitation de l'activité, ce qui entraîne une fragilité de la chaîne de décision et de définition des responsabilités.

La maîtrise des coûts est quasiment impossible puisque la majorité des opérations est externalisée. Ainsi, l'activité est dépendante de prestataires, dont l'encadrement n'est pas suffisamment élaboré, engendrant des risques de livraison non conforme et l'exposition à des pannes. L'absence de GMAO et l'organisation manuelle de la maintenance ne permet pas une planification dans le moyen terme des actions de maintenance.

**Tableau 3 : Évaluation des pratiques de management de la maintenance des engins nautiques du PAD Douala**

Domaine évalué		Évaluation rapide des pratiques			
Note %		En retard	A améliorer	Bonnes	Très bonnes
		<25	(25-50)	(51-80)	>80
Management de la fonction	39	Organisation Générale	49.5		
		Orientation maintenance	30		
		Relation avec la production			54
		Système de Gestion	22.5		

### Méthode de travail

Il ressort que le planning de maintenance n'est pas respecté, entraînant des coûts élevés de maintenance « subie » plutôt que planifiée. Les opérations de maintenance n'étant pas consignées, il est impossible d'assurer un suivi des engins et d'établir des indicateurs de performance. Enfin, les agents chargés de la maintenance ne disposent pas d'une documentation technique leur permettant de livrer des prestations efficaces.

### Exécution de la maintenance

Il n'existe aucun atelier de maintenance des engins nautiques, entraînant le recours systématique à l'externalisation. Le magasin des pièces détachées n'est pas aux normes et la gestion du stock n'est pas informatisée, donc inefficace. Les lenteurs administratives et l'insuffisance de personnel dédié à la maintenance, et dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le besoin, pèsent sur l'efficacité de l'activité.

### Recommandations

- L'implémentation des outils pour la mise en place de l'Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité (AMDEC) dans le processus de maintenance des engins nautiques du PAD, et sa systématisation à toute nouvelle acquisition ;

- Mettre en place un logiciel de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) pour répondre à la complexité et à la technicité grandissantes des engins portuaires ;
- L'aménagement d'un atelier de maintenance permettra de rétablir le fonctionnement des machines défectueuses et de réduire le risque d'occurrence de pannes et défaillances ;
- Développer le capital humain en assurant la formation et la mise à niveau des techniciens de maintenance et les mettre en adéquation avec les équipements disponibles ou en commande ;
- Implémenter une véritable politique de maintenance impulsée par la Direction Générale du Port.

### Conclusion

L'analyse effectuée ressort les limites de l'organisation actuelle de la maintenance des engins nautiques du PAD. En l'état, elle ne permet pas une offre de services de sécurisation du chenal, d'aide au pilotage et à la navigation efficace. C'est un domaine où le port doit investir et optimiser sa gestion de matériel et de personnel pour garder sa compétitivité et assurer les déplacements dans le chenal en toute sécurité pour les hommes et les navires commerciaux.

**Tableau 4 : Évaluation des méthodes de travail de la maintenance des engins nautiques du PAD Douala**

Domaine évalué		Évaluation rapide des pratiques			
Note %		En retard	A améliorer	Bonnes	Très bonnes
		<25	(25-50)	(51-80)	>80
Management de la fonction	39	Traitement des dysfonctionnements	51		
		Maintenance préventive	47		
		Gestion des portefeuilles des travaux	45		
		Suivi des prestations à l'extérieur	30		
		Suivi technique des équipements	48		



### C. COTE D'IVOIRE



Figure 7 : Vue aérienne du Port d'Abidjan.

#### Port Autonome d'Abidjan (PAA)

Terminaux pétrolier, conteneurs, vraciers roulier, fruitier, à pêche, céréaliers, minéralier, offshore (23 terminaux), chantier de réparation navale, et mouillages intérieurs

Trafic marchandises : 22 556 809 T

- Conteneurs 663 601 EVP (2017)
- Vrac (solide + liquide) : 19 332 608 tonnes (2017)

Tirant d'eau : 11,50 m

Le Port Autonome d'Abidjan, en Côte d'Ivoire est devenu membre du réseau francophone du certificat portuaire TrainForTrade en avril 2013.

Deux groupes de quarante-quatre participants sont issus du PAA. Onze cadres supérieurs ont

suivi les formations de formateurs à Nantes et Marseille. Vingt autres agents sont en cours de formation. Au total soixante-quinze agents du PAA sont bénéficiaires du Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade.



Figure 8 : Remise des certificats au PAA.

En 2015, les vingt-quatre cadres de la première promotion ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vu décerner le Certificat de Gestion portuaire de la CNUCED. La plupart ont été promus et certains sont devenus formateurs du programme. En 2017, pour la deuxième promotion, dix-neuf agents ont soutenu avec succès leur mémoire et obtenu le certificat de la CNUCED. Les sujets retenus et traités par les deux premières promotions portaient sur les problématiques identifiées dans le port et un grand nombre de recommandations

de ces mémoires ont été mis en place par les différentes directions du Port.

Deux sujets de Côte d'Ivoire qui ont été retenus par le jury international, sont :

- « La problématique de la sécurisation des réserves foncières du Port d'Abidjan » par M. Bile Francis Boua,
- « La problématique des départs volontaires et leur impact sur la performance organisationnelle du PAA » par M. Mamadou Karidioula.



## La problématique de la sécurisation des réserves foncières du Port d'Abidjan – M. Francis BOUA BILE (promotion 1)



M. Francis Vincent Nianzou BOUA BILE,  
Assistant du Directeur du  
Domaine et du Patrimoine  
Port Autonome d'Abidjan



Encadreur : M. ASSIKA Mathieu  
Directeur Adjoint à la Direction du  
Domaine chargé de l'Exploitation du  
Domaine - Port Autonome d'Abidjan

### Auteur

Monsieur Francis Vincent Nianzou BOUA BILE, Juriste d'entreprise de formation il est entré au Port en 2005, et il a gravité plusieurs échelons en devenant Chef de Service, puis Chef de Département pour son poste actuel. Il a été Président du Club TOASTMASTERS du Port Autonome d'Abidjan en 2017 et est actuellement le Vice-Président de l'Amicale des Cadres du Port Autonome d'Abidjan.

### Introduction

Marqué par l'augmentation de la taille des navires, la stratégie de développement des ports tend à changer. Les nouvelles orientations optent pour la mise à disposition de plate-forme logistique. Cela implique l'acquisition d'espaces et / ou leur préservation.

### Analyse

Le PAA, malgré ses importantes réserves foncières, accuse une faiblesse dans la gestion des réserves foncières car ces dites réserves ne sont pas sécurisées. Les enjeux sont lourds et les défis nombreux pour trouver des solutions durables visant à exploiter de manière optimale les espaces actuellement utilisés et préparer l'exploitation des dites réserves foncières.

Nous retracerons ici le développement du port d'Abidjan suivant les plans directeurs successifs puis nous envisagerons les mesures de sécurisation urgente des réserves foncières du PAA nécessaires.

Les évolutions permanentes des flottes marchandes :

Aujourd'hui, des porte-conteneurs capables de transporter plus de 14.000 conteneurs touchent nos quais. Il y a trente ans, les plus grands navires n'en recevaient que 1.000 ! Les ports se sont adaptés et certains sont devenus des hubs à partir desquels les marchandises sont redistribuées à un niveau régional au moyen de navires plus petits. La notion de hub s'accompagne de l'existence de vastes plates-formes logistiques.

Les ports jouent un rôle essentiel, par leur gestion du domaine foncier mis à disposition par l'État, en permettant aux entreprises fortement tributaires des logistiques maritimes de s'implanter et d'optimiser leur exploitation. Les responsables du PAA l'ont bien compris, en concevant en mettant en œuvre deux plans directeurs qui ont conduit à la construction du port. Un troisième plan directeur, envisagé mais non encore effectif, devrait favoriser l'extension du port d'Abidjan.

En effet, en 1998, l'État de Côte d'Ivoire redéfinissait les limites du domaine portuaire en y intégrant 3 sites en réserves : LOCODJRO, ILE BOULAY et CORDON LITTORAL. Force est de constater que le port n'est toujours pas bénéficiaire de ses réserves foncières ! Pis, elles font l'objet d'occupations anarchiques par des personnes physiques ou morales, disposant ou pas d'attribution provisoire sur un terme plus ou moins long. Notons également des situations de « cession » à ces personnes par la collectivité locale, par l'état lui-

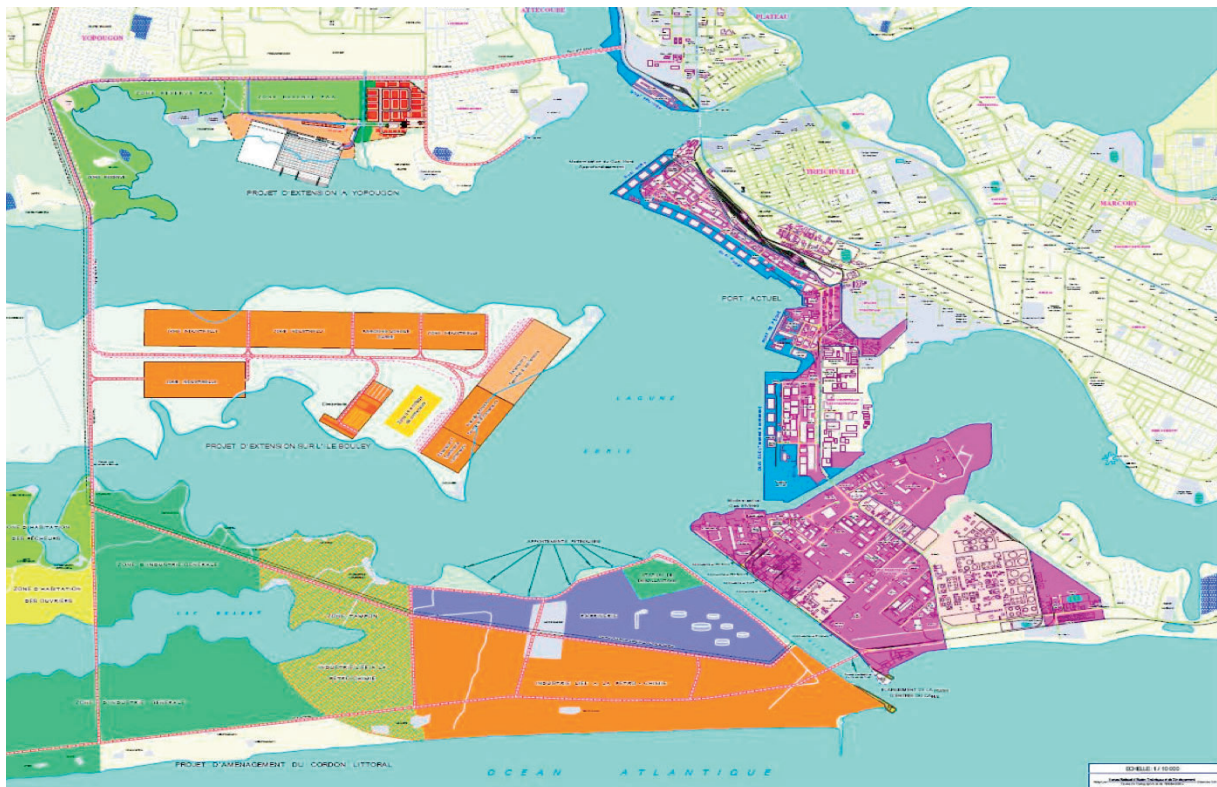


Figure 9 : Présentation du Port Autonome d'Abidjan : A droite, en violet bleu, la zone du port actuelle exploitée et à gauche en orange vert la zone d'extension.

même voire par des propriétaires terriens ou l'état n'a pas encore purgé les droits coutumiers.

Sur ces 3 sites, la question de la sécurisation se pose. Quels moyens mettre en œuvre ? Le port est-il compétent et organisé pour mener à bien cette mission de sécurisation ? L'autorité portuaire a mis cet enjeu au cœur de ses objectifs globaux mais il n'y a pas encore de sous objectifs ni de plan d'actions concrètes et financées associés. L'objet de ce mémoire est aussi de porter l'attention de toutes les lectrices et tous les lecteurs sur la nécessaire sécurisation des zones foncières réservées.

Dès sa construction, en 1950, avec l'ouverture du canal de Vidri liant l'océan à la lagune, le port d'Abidjan a entamé un développement. Les premiers bateaux sont alors amarrés sur des coffres à proximité du quai de batelage. L'espace portuaire n'a cessé d'évoluer depuis suivant 3 étapes : les plans directeurs du PAA.

Le premier plan directeur, 1951 – 1967, a vu la réalisation des quais Nord et Sud, d'une partie du port de pêche ainsi que des postes spécialisés dont, le quai bananier, un poste hydrocarbures, des

installations spécialisées pour les bois en grumes, un quai de chalandage, etc.

Le deuxième plan directeur, 1963 – 1978 a permis la réalisation de la digue de Vridi, du quai Sud et du quai à engrais chimiques. Ce deuxième plan achevé la construction du port d'Abidjan tel qu'imaginé par ces créateurs. Mais dès les années 1980, les risques de saturation s'annonçaient...

Dans ce contexte, un troisième plan a été initié en 1985, prévoyant la réalisation d'un terminal à conteneurs, d'une zone franche industrielle, de cimenteries à Yopougon et sur l'île Boulay, et le développement, sur la rive Ouest du canal de Vridi, d'une plate-forme pour l'industrie pétrolière. Le port d'Abidjan était imaginé comme le hub port de l'Afrique. Hélas, la crise économique d'avant 1990 n'a pas permis sa mise en œuvre.

Aujourd'hui, le PAA est totalement saturé. L'espace hors-douane s'étend sur une superficie de 800 hectares et accueille près de 600 permissionnaires... Quant à l'espace sous-douane, les conditions dégradées d'évacuation rapide des marchandises en transit créent des

congestions portuaires regrettables. L'extension du port s'impose. Elle est urgente. Considérant la complexité et la multiplicité des situations d'occupation des zones de réserves et pour faire face à l'urgence, l'autorité portuaire préfère réfléchir à une rationalisation de l'usage des espaces déjà exploités voire un remblai sur la lagune.

Pourtant, le décret déterminant le périmètre du PAA défini avec précision les sites du domaine portuaire à préserver pour son extension. Mais force est de constater que plusieurs atteintes ont été portées à ce jour aux sites réservés. L'autorité s'efforce, comme elle le peut et seule, de défendre ses intérêts par la préservation desdits sites, consciente que leur perte serait tout à fait préjudiciable.

Il faut ici considérer la pression urbaine subie par le port. Abidjan grandit ; son essor économique provoque l'immigration et l'exode rural des populations. La ville connaît une véritable explosion démographique et se transforme sans cesse. Les zones de réserve attribuées ne restent pas vides ! L'occupation des sols n'est pas ou peu contrôlée, les anciens droits coutumiers font encore référence...

En principe, aucune transaction ou quelconque projet ne peut être réalisé sur les sites légalement réservés. Ils sont classés et un usage privé exigerait au préalable un déclassement par l'autorité administrative. Nonobstant cet interdit, on constate que le site de Locodjro fait l'objet d'occupation anarchique et même de cession de la part de propriétaires coutumiers. Plusieurs bâtis sont érigés certains avec même des permis de construire délivrés par les autorités administratives municipales. Alors même que celles-ci devraient être les gardiennes de ces sites mis en réserve pour l'intérêt de tous.

Le PAA s'efforce, tant bien que mal et à la hauteur de ses capacités de sécuriser ses réserves foncières. Des pancartes « propriété du port » ont été posées... et presque aussitôt détruites. Les populations sont hostiles aux démarches des agents du PAA. Nous espérons le soutien des administrations afin dans un

premier temps, de purger les droits coutumiers et ainsi d'assainir les situations. L'autorité portuaire a entrepris plusieurs correspondances pour entrer dans la commission administrative dédiée mais celles-ci sont restées sans suite. La tâche est énorme, les moyens pour la conduire sont peu nombreux.

### Recommandation

- Mettre en place une commission permanente chargée de la sécurisation des réserves foncières sans oublier de mettre en place des mécanismes pour déplacer les populations installées sur les réserves foncières qu'elles soient dues à des droits coutumiers ou non.
- Faire une étude de coût de la relocalisation et les frais d'indemnisation nécessaires pour mettre en place les investissements que l'autorité portuaire à indiquer dans son nouveau plan directeur.

### Conclusion

Il y a tout d'abord le défi politique à relever : il faudra convaincre la tutelle de la nécessité de sécuriser les réserves. Il y a également le défi financier et juridique : la purge des droits coutumiers nécessite d'importants fonds pour le désintéressement des populations vivant sur les sites. Il a été estimé la nécessité de trente milliards de FCFA (environ 50 millions de dollars américains). A cela, il faudra encore ajouter les coûts de construction des ponts, routes et chemins de fer reliant les différents sites enfin libérés au port et à la ville. Cette étape constitue un défi technique. Enfin il faudra relever le défi sociologique face aux populations occupants les sites.

Faudra-t-il saisir les tribunaux ? Solliciter le secteur privé pour accompagner le PAA dans les démarches ? Il est recommandé de créer une commission interne permanente chargée de cette lourde tâche qu'est la sécurisation des réserves foncières du PAA. Il en va de l'avenir de l'établissement et avec lui de l'économie régionale et nationale.

## La problématique des départs volontaires et leur impact sur la performance organisationnelle du Port Autonome d'Abidjan – M. Mamadou KARIDIOULA (promotion 2)



M. Mamadou KARIDIOULA,  
Chef du Service Sécurité au Travail  
Port Autonome d'Abidjan



Encadreur : M. KONAN Jean De Dieu  
Chef du Département Formation et  
Stages  
Port Autonome d'Abidjan

### Auteur

M. Mamadou KARIDIOULA a obtenu une maîtrise de sociologie du Travail et des entreprises. Il a ensuite obtenu un Diplôme d'Études Supérieures Professionnelles à l'École Supérieure de Formation Continue (CUFOP) en 2001. Enseignant dans les grandes écoles, il a été chargé de dispenser des cours de Psychosociologie et de Gestion des Ressources humaines. Il a également été promoteur et gérant d'une micro-entreprise d'informatique et bureautique. Après son bref passage, à la Société Ivoirienne de Raffinage où il a géré deux projets, il est engagé au Port Autonome d'Abidjan (PAA) en qualité de Cadre Ressources Humaines en juillet 2013. En outre, il a été membre du groupe de l'évaluation des risques professionnels du Port Autonome d'Abidjan qui a produit le document Unique des Risques professionnels. Membre, représentant du personnel et secrétaire adjoint du Comité Santé et Sécurité du PAA, depuis Mai 2017, il est promu Chef du Service Sécurité au Travail du PAA.

### Introduction

Face aux rigueurs de l'environnement économique et politique récent, les autorités du PAA ont mis en œuvre des mesures, notamment des incitations aux départs volontaires des travailleurs à faible rendement. L'avantage financier immédiat semble évident mais

quid des savoirs et savoir-faire ? si les agents à fort potentiel quittent l'entreprise ? Et si les agents les moins performants restent ? Les questions soulevées par cette situation sont nombreuses, nous allons tenter d'y répondre.

### Analyse

En amont à l'analyse, le point de départ est basé sur deux définitions : le départ volontaire, comme son nom l'indique, découle d'une décision de l'employé de quitter son organisation. Il peut être lié à la motivation dudit salarié ou à des pratiques organisationnelles. Le maintien du salarié dans son entreprise se mesure à l'aune ? de ses avantages par rapport aux inconvénients qu'il identifie. Seconde définition : la performance organisationnelle est définie au plus juste par Steers (1997) comme « la capacité pour une organisation d'acquiescer et utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels ». Elle touche aux domaines de l'économie, du social, du systémique et de la politique.

En analysant les départs de 2012 à 2015 et leurs impacts sur le rendement du PAA, ce travail apporte des éléments d'aide à la décision pour les dirigeants afin d'ajuster, si nécessaire, les plans de départ volontaires. Le mémoire montrera en outre le lien entre les départs et l'opinion des travailleurs sur l'environnement et les conditions de travail.



Considérant la ressource humaine comme rare et précieuse, ce mémoire montre l'impact des départs volontaires constatés sur la performance organisationnelle du PAA. Par l'intermédiaire de trois hypothèses, il sera proposé des stratégies d'amélioration de la gestion des départs volontaires :

1. Les avantages financiers proposés aux agents entraînent de nombreux départs.
2. La démotivation et l'environnement de travail favorisent le départ volontaire des agents.
3. Les départs volontaires engendrent une rupture de compétences dans certains postes dits stratégiques ou opérationnels.

Afin de vérifier ces hypothèses et de nourrir notre analyse, le mémoire a utilisé des données de 2012 à 2015 et tiré des conclusions. Les voici synthétisées :

- A. Analyse selon le genre : La proportion des hommes qui partent en départ volontaire est de 80%. Cela peut s'expliquer par la pénibilité au niveau des activités.
- B. Une part importante des départs concerne les activités techniques, c'est-à-dire celles qui sont au cœur métier du PAA et nécessitent des connaissances spécifiques. Les activités techniques exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles et sur les objectifs de celui-ci. Une attention particulière doit être accordée à leur gestion.
- C. La répartition des départs selon les catégories socio-professionnelles révèle que les agents de maîtrise sont les plus concernés. 46% de l'effectif global de cette catégorie ont quitté leur poste sur la période, postes essentiellement opérationnels.
- D. Les personnels en poste depuis plus de 25 ans sont les plus nombreux à utiliser les propositions de départ volontaires. Il s'agit en quelque sorte de départs en retraite anticipée. Mais 18% de l'effectif en poste depuis 6 à 10 ans quitte aussi le PAA. Ce chiffre est préoccupant car ces agents sont la force vive de l'entreprise. Ces départs-là impactent les activités opérationnelles et les objectifs stratégiques.
- E. La répartition des départs selon la tranche d'âge révèle sans surprise que les plus de 55 ans sont les plus nombreux à partir. Les catégories inférieures, 40 et 45 ans

représentent également un effectif cumulé de 22% des départs ce qui constitue un taux critique. Ces agents disposent d'un potentiel de compétences significatif pour l'entreprise.

Sur la période 2012 à 2015, les salariés exerçant des emplois clés représentent 27% des partants. C'est un taux important qui laisse craindre des répercussions sur l'efficacité de l'entreprise. D'autant que ces départs ne sont pas suivis d'un plan de relève. La viabilité de l'entreprise pourrait être mise en cause car les dysfonctionnements sont nombreux lorsque les compétences disparaissent.

On peut identifier les coûts cachés liés à ces dysfonctionnements :

- Coûts liés au recrutement d'une nouvelle personne : temps / homme au service du personnel et de l'encadrement du service d'accueil
- Coûts liés à la formation d'une nouvelle personne : formation théorique mais aussi apprentissage de terrain, temps d'assimilation des compétences requises
- Coûts d'apprentissage liés à la prise de fonction, à la culture de l'entreprise, à ces acteurs, etc.

Le mémoire présente aussi une enquête auprès d'un échantillon représentatif des salariés du PAA. Cette enquête démontre que la quasi-totalité d'entre eux ont une bonne connaissance de la notion de départ volontaire. Seulement 24% des agents estiment que la politique des départs volontaires répond à leur attente. Ce constat semble indiquer qu'une révision de cette politique s'avère nécessaire.

Questionnaire d'opinion effectué au port sur un échantillon de 148 employés.

Par le biais de cette enquête, les incitations financières ne sont pas les seules raisons des départs. Rentrent également en jeu : les conditions de travail, les rémunérations jugées insuffisantes, la routinisation et l'absence de défi. On pointera ici que la faible visibilité sur les profils de carrières peut causer des départs volontaires d'agents performants.

Ce constat souligne que la démotivation est un risque pour l'entreprise. Prenons garde à la gestion des carrières et des compétences, à l'amélioration des conditions de travail, à la continuité du service à travers la transmission des connaissances aux nouveaux embauchés.

Le mémoire suggère d'analyser les demandes de départ en impliquant les directeurs sectoriels concernés et, lorsque cela est jugé utile à l'entreprise, de proposer des conditions favorables au maintien du salarié dans l'effectif. Parallèlement, nous proposons de cibler les effectifs identifiés à faible potentiel en les informant / formant mieux et en les préparant au départ afin qu'ils sachent gérer leur portefeuille et entreprendre.

### Recommandations

- Les incitations financières ne sont pas les seules raisons des départs volontaires, il faut aussi prendre en compte la motivation ou démotivation du personnel.

- Les départs volontaires engendrent une rupture de compétences sur certains postes stratégiques ou opérationnels. Ces départs doivent être envisagés après la mise en place d'un plan de formation de la relève de façon à garder une viabilité des services impactés.

### Conclusion

Cette étude est une première contribution à la compréhension des départs volontaires au Port d'Abidjan. Elle devrait aussi servir à une meilleure gestion des départs des postes clés et / ou critiques. Le Capital humain reste un point clé pour l'efficacité du Port et la bonne gestion de ce capital doit rester une priorité pour la Direction Générale du Port d'Abidjan.

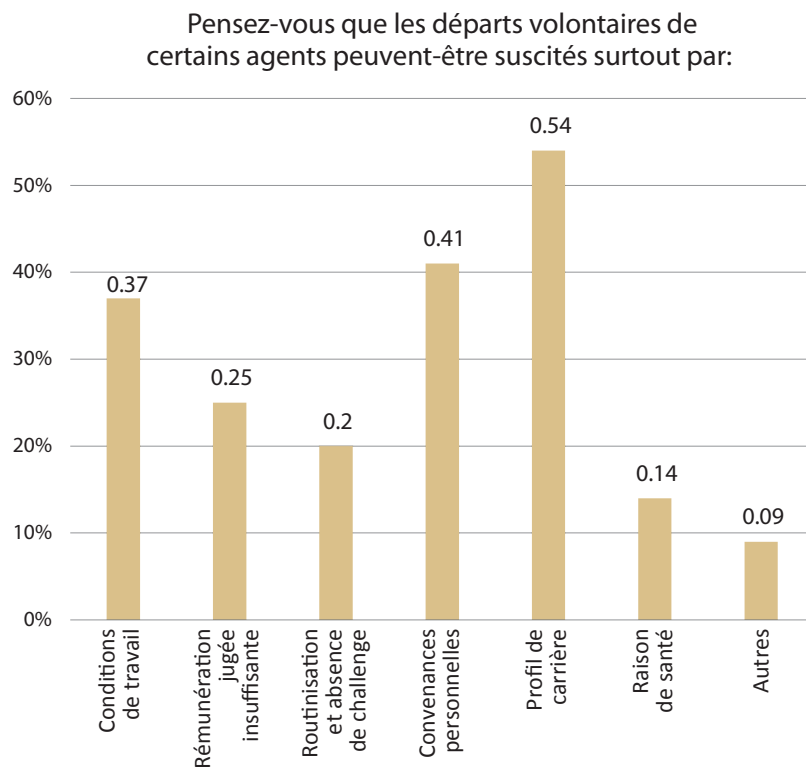


Figure 10 : Résultat des questionnaires d'opinion sur les départs volontaires.

## D. GABON



Figure 11 : Vue aérienne de l'OPRAG - Libreville, Gabon.

### Zoom sur le port de Libreville

Tirant d'eau maximal : de 9 à 11m

Longueur de quai pour les marchandises générales : 345m

Installations pour ravitaillement, service de traitement des eaux usagées des navires, chantier naval

### Owendo Terminal

Longueur totale des quais : 475m

Tirant d'eau : - 11m

Portiques : 10

3 postes à quai

Capacité de stockage : 4 000 EVP (import + export plein dans le terminal) ; 2 500 EVP (parc vide)

Volume annuel : Environ 115.000 EVP

En 2017, 762 navires ont transité par l'OPRAG

Trafic : 7 millions de tonnes en 2017

Chiffre d'affaire en 2017 : 11'400'000 CFA (environ 19 millions de dollars)

## OFFICE DES PORTS ET RADES DU GABON

La création de l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG) remonte à avril 1974. 90% des besoins de consommation gabonais transitent par le port.

L'OPRAG a réintégré le Programme de Gestion Portuaire TrainForTrade/CNUCED en juin 2010 après avoir fait partie de la phase pilote avec le Bénin et le Sénégal en 1998. Les soutenances de la 4<sup>ème</sup> promotion ont eu lieu le 28 et 29 janvier 2011 à l'OPRAG. Ayant tous soutenu leurs mémoires avec succès, les 16 stagiaires (dont 8 femmes) ont reçu le Certificat de Gestion Moderne des Ports de la CNUCED. La meilleure note obtenue pour cette promotion était de 15/20.

Le Directeur Administratif et du Personnel de l'OPRAG participe activement aux échanges d'experts entre les ports de la région en assurant la diffusion de la deuxième partie du module 8 sur le développement des ressources humaines dans les autres ports membres du réseau. Cet échange Sud-Sud est une pratique courante dans le réseau francophone de formation portuaire et permet de renforcer les liens entre les autorités portuaires d'Afrique francophone.

Deux sujets du Gabon ont été retenus par le jury international :

- Le chenal d'accès de l'estuaire du Komo et les ports de Libreville et d'Owendo par Mme. Nicole Victoire Okome Mesui et
- La sûreté au Port commercial d'Owendo par Mme. Frédérique Avome Angue.

## Mise en place d'une application informatique de gestion des certificats de conformité à la DAPA – Mme Tatiana Licket Akeret (promotion 5)



Mme Tatiana Licket Akeret,  
attachée d'administration des affaires maritimes,  
Direction Générale de la Marine Marchande  
(DGMM)  
Libreville, Gabon



Encadreur :  
M. Nedoumbayel M. Menes  
Analyste programmeur,  
Direction Générale de la Marine  
Marchande (DGMM) – Libreville, Gabon

### Auteur

Madame Tatiana LIKET AKERET, attachée d'administration des affaires maritimes à la Direction Générale de la Marine Marchande (DGMM), plus précisément à la Direction des Affaires Portuaires et des Activités Connexes au Transport Maritime (DAPAC-TM).

Elle a obtenu un diplôme de technicien supérieur option informatique de gestion en 2005, puis en 2009, un diplôme d'attachée d'administration des affaires maritimes à l'école de préparation aux carrières administratives, Libreville, Gabon. Elle est entrée à la DGMM en 2010.

### Introduction

Dans un contexte de modernisation des activités portuaires, le mémoire se penche sur les améliorations possibles des structures existantes des procédures administratives liés à la certification. Les problèmes constatés se situent au niveau des certificats de conformité qui sont délivrés de manière incertaine, sans traçabilité, sans procédures vraiment établies. La mise en place d'une solution informatisée a pour but de standardiser la délivrance des certificats de conformité de manière plus fluide, en respectant les échéances et en assurant une traçabilité des documents délivrés. Cela résoudra par effet de bord de nombreux autres petits problèmes, de temps, d'organisation et d'intégrité de données.

### Analyse

Le mémoire est construit en trois parties majeures :

- Une analyse de la situation actuelle qui décrit la manière donc les choses sont faites ;
- Le but recherché et les améliorations qui auront un impact direct sur la productivité du port ;
- Une analyse de conception.

La première partie décrit de manière précise ce qu'est un agrément et un certificat de conformité, à quoi servent ces documents et en quoi ils sont utiles aux autorités portuaires ainsi qu'aux détenteurs de ces documents. La gestion est faite manuellement et sur papier, ce qui entraîne plusieurs problèmes. Il est en effet difficile, voire impossible de savoir :

- Qui à établi un certificat de conformité ;
- Comment est contrôlé l'activité d'un détenteur.

Il y a également des difficultés à établir des statistiques et des lenteurs administratives engendrées par le fait que les autorités requérantes ne sont pas pro-actives car elles n'ont pas de vision globale sur le cycle de vie d'un certificat.

Dans la seconde partie, le mémoire présente en quoi l'intégration d'une solution informatique réglerait les problèmes mentionnés ci-dessus, en intégrant de nouvelles fonctionnalités et aussi de nouveaux concepts.



Fonctionnalités comme la possibilité de sortir des statistiques sur une période données, aussi d'assurer une traçabilité. On va retrouver qui a établi un certificat de conformité, savoir qui a été le donneur d'ordre de mission, quelles ont été les contrôles effectués ainsi que les remarques faites par le contrôleur. Demain en quelques clics de souris, aujourd'hui, une recherche de ce type prendrait énormément de temps.

L'intégrité des informations pourra être renforcée, par exemple en instaurant une saisie obligatoire des remarques, ce qui n'est pas toujours fait sur papier. L'intégrité de ces informations sera également renforcée par un contrôle d'accès aux données. De là en découle une mise en valeur de la hiérarchie car les rôles seront mieux définis et respectés. Aujourd'hui, selon le schéma 1, on voit clairement que ce n'est pas le cas et que la gestion est faite de manière erratique.

A partir de là, il est facile d'intégrer d'autres rôles à l'outils informatique. Un rôle est notamment mis en avant, c'est celui de pouvoir, de manière pro-active, savoir quels certificats de conformités arrivent à échéance. En sachant ceci à l'avance, les autorités compétentes peuvent planifier le travail des contrôleurs, donc gagner du temps, pour eux, mais aussi pour les clients qui demandent ces certificats, éviter d'avoir des agréments temporaires, etc.

Dans la troisième partie, une analyse théorique et technique est faite. D'abord, une méthode est choisie (Merise), les schémas des bases de données sont

présentés, on y voit un MCD<sup>4</sup> ainsi que les relations entre les différents éléments (tables, identifiants primaires, etc.). Le choix des logiciels et la raison de choisir ces logiciels comme par exemple : Microsoft Access pour son interface facile et évolutive ; WAMP (Windows – Apache – MySQL – PHP) pour le choix des logiciels côté serveur. La partie financière est détaillée ainsi que le coût humain.

Sur le graphique ci-dessous, on voit clairement que les documents administratifs et les certificats délivrés entre novembre 2015 et janvier 2016 ne sont pas proportionnels, mais dès la mise en place du logiciel, on a maintenant corrélation entre les procès-verbaux et les certificats ce qui paraît être un gage d'efficacité.

### Recommandations

1. La mise en place d'un logiciel pour gérer les certificats de conformités à la DGMM permet d'améliorer la transparence et l'efficacité des documents administratifs certifiés.
2. La DGMM doit continuer à développer d'autres modules informatiques pour rendre son service plus efficace.
3. La gestion des renouvellements des certificats est beaucoup plus facile depuis la mise en œuvre du logiciel de certification qui disposent des alertes pour automatiser les renouvellements des certificats et avoir une planification améliorée.

<sup>4</sup> MCD : Modèle Conceptuel des Données

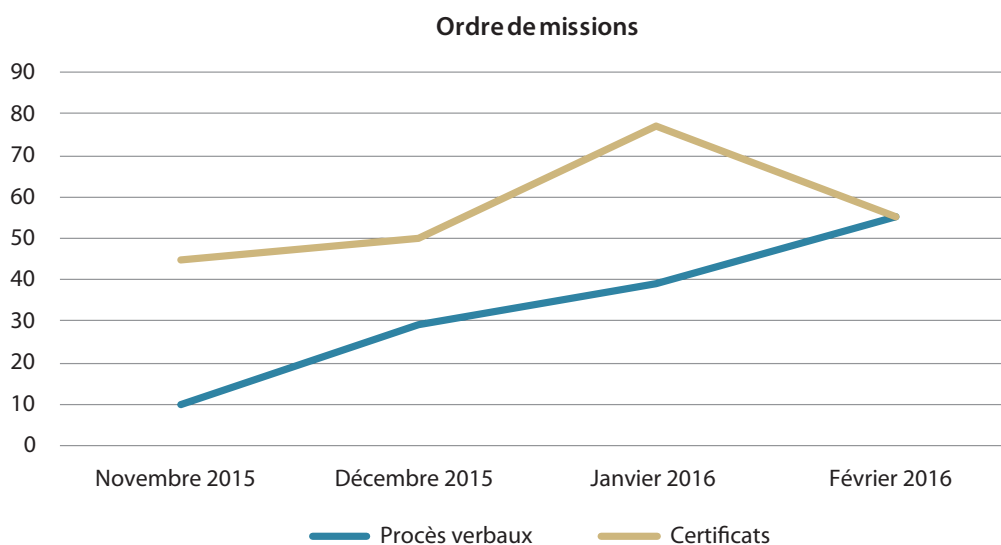


Figure 12 : Comparaison des actes administratifs délivrés entre novembre 2015 et février 2016.

## Conclusion

L'implémentation d'une solution informatique pour gérer les certificats de conformité (entre autres) fait partie de la colonne vertébrale de fonctionnement d'un service administratif. Ce logiciel améliorera clairement le fonctionnement du bureau qui délivre les certificats de conformité. Dès que le système sera en place, il permettra une traçabilité sur les délivrances de manière claire et professionnelle. Il faudrait dès à présent prévoir le développement d'autres modules qui pourraient potentiellement venir se greffer au système présenté. Cet outil informatique contribue à l'amélioration et la gestion des opérations économiques du Port et lui assure un meilleur rendement.

## Les sociétés de garbage dans le cadre de la collecte des déchets des navires au port commercial d'Owendo – Mme Rose Carine BOUYOU (promotion 5)



Madame Rose Carine BOUYOU,  
Attachée d'Administration des Affaires Maritimes  
Chargée d'Étude/CEDREM  
Direction Générale de la Marine  
Marchande du Gabon



Encadreur : M. André William  
Ntawanga  
Directeur des Gens de Mer, de la  
Navigation et de la Sécurité Maritime,  
Marine Marchande

### Auteur

Madame Rose Carine BOUYOU, a obtenu un Brevet de Technicien Supérieur, Assistant de Gestion PME/PMI en 2007, elle a ensuite obtenu un Diplôme d'Attachée d'Administration des Affaires Maritimes et Fluviales à l'École de Préparation aux Carrières Administratives (EPCA) en 2009. Elle est entrée en 2009 à la Direction Générale de la Marine Marchande du Gabon, et elle est actuellement Chargée d'Études à la Direction des Gens de Mer, de la Navigation et de la Sécurité Maritimes.

### Introduction

Les navires de pêche et de commerce produisent des déchets. Les ports doivent être capable de réceptionner et traiter les déchets de ces navires dans le strict respect des normes internationales et nationales en particulier la convention MARPOL<sup>5</sup> signée par le Gabon le 31 décembre 1988. Au niveau du port Commercial d'Owendo, les opérations de collectes des ordures sont confiées à des opérateurs privés dénommés « Sociétés de garbage ».

<sup>5</sup> MARPOL : Convention Internationale pour la Prévention de la Pollution par les navires.

### Analyse

Les déchets générés par les navires sont de deux sortes :

- Premièrement les déchets d'exploitation solides et liquides qui sont des ordures ménagères, les déchets dangereux et les déchets recyclables, les eaux grises et noires (eaux usées), les eaux de cales et les boues (appelées sludge) et enfin les huiles usagées ;
- Deuxièmement catégorie les déchets résiduels de cargaison essentiellement les déchets industriels banals comme le bois, déchets de céréales et autres résidus et plus compliqué à gérer les déchets liquides comme les résidus d'hydrocarbures, les huiles, produits chimiques et les eaux de lavage des cales à marchandises. L'ensemble de ces déchets entre dans les différentes catégories de la convention MARPOL 73/78.

Au niveau national, il n'existe pas encore de réglementation spécifique liée au garbage. Au niveau régional de la CEMAC<sup>6</sup>, ce n'est pas mieux, il n'y a pas de réglementation spécifique à la gestion des déchets des navires et de leur cargaison, seul le code de

<sup>6</sup> CEMAC : Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale

L'Environnement traite au sens large de ces questions avec le fait que les déchets constituent des facteurs de détérioration du cadre de vie des populations et des écosystèmes, par conséquent, leur manipulation et leur traitement doivent être strictement réglementés.

Au port d'Owendo, de nombreuses sociétés de garbage sont présentes. Ces sociétés disposent d'un document de la Direction Générale de la Marine Marchande pour exercer au niveau du port, mais rares sont les sociétés de garbage qui possèdent un contrat avec les Sociétés de Consignation qui sont en charge des formalités administratives et techniques des navires au port. La plupart de ces sociétés ne possèdent pas non plus de plan opérationnel pour enlever les ordures des navires, ce qui pose des problèmes pour le respect des normes et avoir une gestion optimale des déchets.

En pratique, on constate deux approches : première approche, le Commandant du navire remplit un bon de commande pour le Consignataire ou il estime la quantité et la nature des déchets. Le consignataire contacte directement une société reconnue par le Port et négocie le coût de l'opération. La société envoie un agent à bord qui fera une estimation contradictoire des déchets à collecter et estimera la quantité en M<sup>3</sup> sans disposer de moyen de mesure. Les déchets sont déjà préemballés en sachets et il va les collecter sans connaître exactement la nature de ces déchets. Deuxième approche, les sociétés de garbage assistent aux conférences portuaires à la capitainerie et collectent la liste des avis arrivés de navires. Ces sociétés vont démarcher les Consignataires en charge de ces navires pour obtenir le contrat. Après le passage des services de santé, de la Douane et de la Police de l'air et des frontières, sur ordre du Commandant,



Figure 13 : Exemple de poubelles mises à disposition dans le port.

l'agent de la société de garbage collecte les déchets qu'un membre d'équipage va lui fournir sur ordre du Commandant du navire.

Certaines sociétés de garbage sont chargées de pré-collecter les ordures, n'ayant pas la capacité d'assurer le transport et la gestion des déchets. Elles sont obligées de sous-traiter avec d'autres sociétés tels que SOVOG ou GPS qui possèdent le matériel et la logistique nécessaire pour sortir les déchets de l'enceinte portuaire.

Une seule société collecte les huiles usagées, c'est TRANS SERVICES, qui envoie les huiles à la société ECO-LUB qui les traite et les envoie elle-même à CIM GABON qui les utilise comme carburant pour produire le ciment, mais cette dernière pollue l'atmosphère avec cette méthode de valorisation des déchets. En théorie, selon les responsables du port, cette collecte est illégale car le Gabon n'a pas signé l'annexe VI de la Convention MARPOL, donc les huiles ne devraient pas être collectées au port d'Owendo.

On constate aussi que la plupart des sociétés de garbage ne disposent pas d'équipements de protection individuelle pour leurs agents. Le déchargement des navires se fait manuellement, et les agents n'ont pas de formation particulière pour gérer les déchets dangereux. Les sociétés de garbage devraient contrôler, analyser et transmettre une déclaration au commandant et faire une copie à la capitainerie, mais en pratique, la capitainerie fait elle-même cette déclaration sans moyen de vérifier la quantité et la nature réel des déchets.

### Recommandations

- Les sociétés de garbage devraient être contrôlées et évaluées dans leur capacité à effectuer leur travail et fournir les informations relatives aux déchets et leur traitement. Leur contrat devrait être limité dans le temps et être renouvelable.
- Pour les futurs projets de développement, le port devrait intégrer et mettre en place une politique de gestion des déchets, favoriser le tri, le recyclage et la valorisation des déchets.
- Le port doit mettre en place un plan de réception et de traitement des déchets d'exploitation des navires.
- Le gouvernement Gabonais doit faire le nécessaire pour traiter les déchets et valoriser ces déchets.

**Conclusion**

La gestion des déchets des navires est un service qui doit être mis en place dans un port. En même temps cette gestion doit être faite dans les règles de l'art. Les sociétés de garbage actuellement installées au Port d'Owendo ne sont pas en mesure de collecter et gérer correctement les déchets. Il y a un manque important de moyens techniques et de formation du personnel dans ces sociétés. Le port et la direction de la marine marchande doivent s'entendre sur des critères pour contrôler et valider les permis délivrés aux sociétés de garbage. Le port doit aussi investir dans des installations de réception des déchets d'exploitation des navires et de résidus de cargaison, comme défini dans la Convention MARPOL.

## E. HAÏTI



Figure 14 : Quai du port de Port-au-Prince.

### Port de Port-au-Prince

Terminal pétrolier, conteneurs, vraciers et trafic divers

Trafic :

- Conteneurs **209 807** EVP (2017)

- Vrac : **1,727,602.55** tonnes (2017)
- Liquides : **2,825,565.99** de tonnes (2017)

Tirant d'eau : 11m50

L'Autorité Portuaire Nationale d'Haïti (APN) est devenue membre du réseau portuaire francophone en 2015. Depuis lors et, à ce jour, 45 cadres de l'APN, ont suivi le programme de formation TrainForTrade. 44 ont suivi la phase théorique du programme dans sa totalité. 18 ont déjà été certifiés. Les autres sont en instance de boucler leurs études et doivent sous peu présenter leur mémoire de sortie pour l'obtention du certificat portuaire TrainForTrade.

Les groupes de participants de l'APN proviennent jusqu'ici des différentes Directions sectorielles rattachées à l'organigramme de l'Institution. Comme souligné ci-dessus, sur les 21 cadres de

la première promotion admise en 2015, 18 d'entre eux ont soutenu avec succès leur mémoire et se sont vu décerner le Certificat en Gestion Moderne des Ports de la CNUCED. Les sujets retenus couverts par des apprenants de cette promotion portaient sur les ports de Port-au-Prince et du Cap Haïtien.

Deux sujets ont été retenus par le jury international :

- « L'analyse des erreurs de facturation à l'APN » par Mme Guethine F. Calixte et
- « Contribution au contrôle interne dans la gestion de l'APN » par M. Moïse Pageotte.



## Le processus de facturation dans les opérations portuaires au Port International de Port-au-Prince – Mme Marie Guethine F. Calixte (promotion 1)



Mme Marie Guethine F. Calixte,  
 Chef de service facturation  
 Service Facturation  
 Autorité Portuaire Nationale d’Haïti



Encadreur : M. Lydral Emile  
 Assistant Directeur Commercial  
 Autorité Portuaire Nationale d’Haïti

### Auteur

Madame Marie Guethine F. Calixte a une attestation finissante après les quatre (4) ans d’études universitaires dans le domaine des Sciences Administratives (Option : Petite et Moyenne Entreprise) à l’Université Quisqueya (UNIQ). Dans le cadre de la formation

continue, elle a suivi des séminaires sur la gestion des entreprises. Elle a étudié la langue anglaise à l’Institut Haitiano-Américain, Elle est rentrée à l’APN en juin 2004 comme employée au service de la facturation. En juin 2010 elle a été promue Assistant Chef de Service de la facturation, le 5 décembre 2011, elle est devenue Chef de Service.

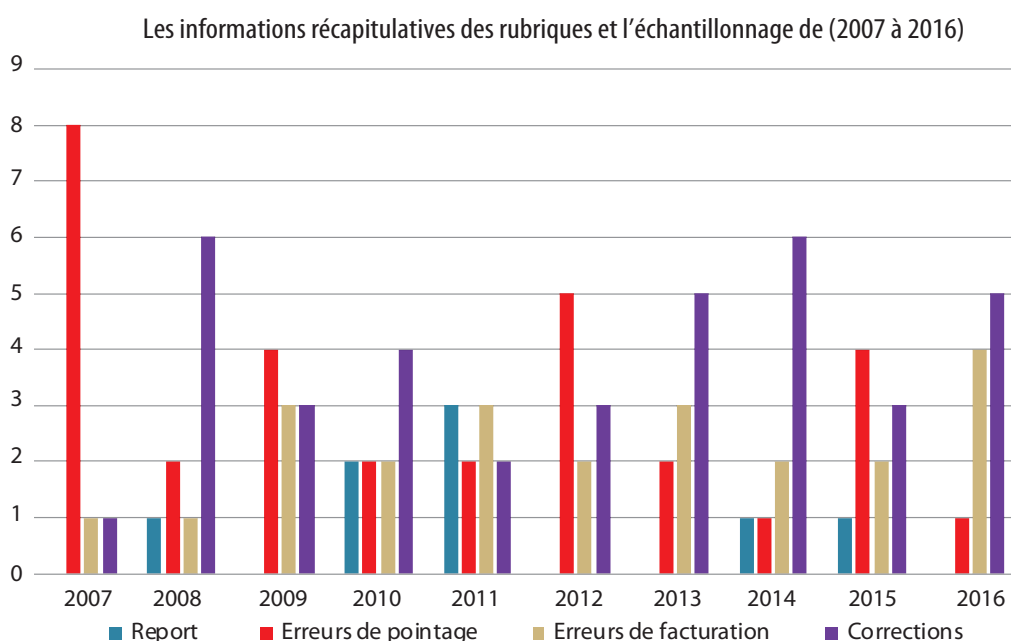


Figure 15 : Répartition des erreurs par acteur.

## Introduction

La facturation est une étape importante pour le service portuaire de Haïti. Aujourd'hui en partie informatisée, il reste des problèmes à régler pour que les données soient fiables et contiennent moins d'erreurs. En effet, lorsqu'une facture est émise, il se peut qu'elle contienne une ou plusieurs erreurs et le processus de rectification est fastidieux.

## Analyse

Le processus de facturation du port d'Haïti fait face à des approximations générées par un ou plusieurs rouages de la chaîne de traitement.

Les principaux problèmes identifiés émergent du processus de pointage et d'erreurs dans les documents d'escales. La variation des tarifs du port d'Haïti n'améliore pas la situation. Ces erreurs génèrent un nombre de corrections bien trop important.

Pour ce qui est des marchandises containerisés les erreurs viennent : du mauvais pointage des conteneurs 40' et 45' souvent confondu ; des conteneurs en transit pris pour des conteneurs débarqués ; des conteneurs vides pris pour des conteneurs de marchandise ; mais aussi des manifestes erronés qui sont parfois reproduit par les pointeurs.

A ces erreurs s'ajoutent des erreurs liées à la non-identification du destinataire final, des irrégularités au service facturation, dû à des problèmes liés aux sous-traitants et à la mauvaise déclaration des marchandises. Un autre facteur qui perturbe la bonne facturation vient des changements de tarifs de l'APN qui sont trop nombreux.

Au Port de Port-au-Prince, une bonne partie de ces erreurs pourraient être réglées avec la mise en place de la digitalisation des opérations portuaires et la mise en place d'un guichet unique de la gestion des opérations portuaires.

Il est très important d'améliorer la gestion quotidienne du port de Port-au-Prince et en particulier la facturation afin de rester compétitif face à la concurrence du secteur privé sur le port de LAFITO<sup>7</sup>, pour Port-au-Prince et Haïti.

## Recommandations

Les recommandations générales préconisent une informatisation du processus ainsi qu'un meilleur contrôle humain des informations collectées.

- Analyse automatique des manifestes,
- Établissement de procédures précises pour améliorer la qualité des vérifications,
- Établissement des procédures au sein du service de facturation,
- Connexion de la direction commerciale et la direction d'exploitation pour que ces deux services aient accès aux mêmes informations.

Plus précisément, pour le port de Port-au-Prince d'Haïti, les recommandations sont les suivantes :

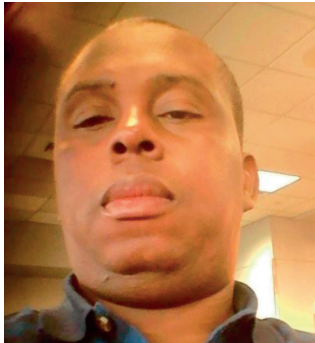
- Harmonisation des tarifs,
- Formation des employés,
- Mise à jour régulières des tarifs et exemptions de wharfage,
- Sensibiliser les intervenants dans la chaîne de facturation à l'importance de fournir des informations précises,
- Augmenter la rapidité de traitement.

## Conclusion

Le Service de la facturation joue un rôle vital au sein de l'institution en ce sens qu'il collecte les informations en provenance de plusieurs services et directions, pour les analyser, interpréter et convertir en ressources financières indispensables à l'institution en vue d'assurer et d'améliorer la qualité de l'offre de services portuaires. Après implémentation de ces recommandations, l'image du port d'Haïti sera améliorée vis-à-vis du client, comme étant un port qui travaille sur son organisation pour fiabiliser les transactions.

<sup>7</sup> Port de LAFITO : Port privé situé à 15 km de Port-au-Prince avec un tirant d'eau de 12.5m.

## Contribution au contrôle interne dans la gestion de l'APN – M. Moïse PAGEOTTE (promotion 1)



M. Moïse PAGEOTTE  
Chef de Service  
Direction Contrôle et Vérification  
APN



Encadreur : M. Jude Antoine  
FLEURANT  
Conseiller à la Direction Générale  
APN

### Auteur

Monsieur Moïse PAGEOTTE est diplômé en Sciences Économiques de la Faculté de Droit et des Sciences Économiques de l'Université d'État d'Haïti, Employé à l'Autorité Portuaire Nationale en août 1995 et affecté au service de la Comptabilité. En juin 2004, il a été promu Assistant-chef du service Vérification à la Direction Contrôle et Vérification puis promu Chef de ce service en décembre 2011.

### Introduction

Les entreprises portuaires doivent continuellement s'adapter à l'évolution du transport maritime mondial. L'apparition de nouvelles exigences dans le secteur, a fait naître chez les dirigeants de nouvelles préoccupations. En ce sens le contrôle interne constitue donc une pierre de touche permettant de porter un jugement de valeur sur la qualité de la gestion et d'une manière générale, sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

### Analyse

Le contrôle interne n'est utile et efficace que lorsque la politique générale de l'entreprise est clairement définie et les objectifs qui lui sont assignés sont précis. Il n'a plus exclusivement un but coercitif, il doit plutôt exprimer un souci de maîtrise des activités. L'autorité Portuaire Nationale (APN) gère un réseau portuaire constitué de :

- Deux ports internationaux : celui de Port-au-Prince et celui du Cap-Haïtien
- Douze ports de cabotage : Port-de-Paix, Gonaïves, Saint-Marc, Corail, Anse-à-Galets, La Saline, Petit-Goâve, Miragoâne, Jacmel, Jérémie, Anse-d'Hainault, Les Cayes.
- Un débarcadère celui de Carriès.



Figure 16 : Autorité Portuaire National Haïtien.

L'Autorité Portuaire Nationale évolue dans un environnement socio-économique et politique très complexe caractérisé par des facteurs exogènes et endogènes qui influencent son mode d'action et affectent ses performances. En pratique le contrôle interne travaille sur deux axes, la comptabilité de l'entreprise et la gestion administrative de celle-ci. Le service vérification est en charge du suivi des arrivages de navires (escales) pour s'assurer que les factures qui s'y rattachent soient émises dans des délais impartis. Les factures payées par les clients sont aussi visées par le service. Le contrôle se fait aussi sur les droits d'accès des camions qui entrent et sortent du port de Port-au-Prince. Le service de contrôle, s'occupe essentiellement des achats et reçoit des requêtes venant de toutes les entités de l'APN. D'après l'enquête effectuées pour la production de ce mémoire, 78,6% des employés ont la connaissance qu'un manuel de procédure interne existe mais très peu (10,7%) en ont pris connaissance. En même temps 67,9% des employés pensent que les procédures sont obsolètes et ne tiennent pas compte du fonctionnement actuel de l'entreprise et de son environnement. En particulier les éléments liés à la digitalisation des opérations ne sont pas intégrés. Il y a un manque de suivi des recommandations faites par les contrôleurs internes. Il y a une certaine rétention des informations de certains services. Les risques ne sont pas évalués par le contrôle interne.

*Il ressort de ces enquêtes qu'au-delà même du fait que l'organisation et le fonctionnement de l'APN soient bien documentés et réglementés laissant libre cours à des activités de contrôle, il ne fait pas de doute que la désuétude des manuels de procédures et leur non-appropriation par le personnel de l'institution associées à l'absence d'un environnement favorable au contrôle interne, de mécanismes d'évaluation permanente des risques, de communication et d'échanges d'informations sont autant de facteurs qui empêchent le dispositif de contrôle interne d'être efficace. Toujours en relation avec les enquêtes de terrain, on constate que la communication entre la section de contrôle et la section de vérification peut être améliorée. L'enquête a aussi montrée qu'il y a un manque de moyen humain dans la section de vérification pour mener à bien ses tâches.*

## Recommandations

- Mettre en place une unité d'audit interne qui aura la responsabilité d'évaluer continuellement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, d'assurer le management des risques, de permettre à la Direction Générale d'avoir une assurance raisonnable sur le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne et sur le degré de maîtrise des risques de l'institution.
- Actualiser les manuels de procédures qui ne tiennent pas compte des changements apportés par la mondialisation pour mieux répondre aux exigences de l'heure.
- Mettre en place des séances de sensibilisation du personnel par rapport à son obligation d'offrir une meilleure collaboration avec la Direction Contrôle et celle de Vérification pour le plus grand intérêt de l'APN, qui sont aussi chargés de mettre en place des recommandations pour améliorer les services.

## Conclusion

Dans ce mémoire, il a été abordé un sujet de fond qui ne doit pas seulement intéresser les dirigeants et les cadres de l'institution mais aussi l'ensemble du personnel car le contrôle interne renforce l'image de l'entreprise et augmente la confiance chez ses principaux partenaires. Le contrôle interne devrait être vue comme des opportunités par les services pour améliorer leur transparence et leur efficacité. La mise en application des recommandations formulées dans cette étude permettra d'accroître l'efficacité et la contribution du contrôle interne dans la gestion de l'institution de manière à lui fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation : la maîtrise des risques, la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

## F. GUINEE



Figure 17 : Vue aérienne du port de Conakry.

### Zoom sur le port de Conakry

- Longueur totale des quais conventionnels : **940m**
- Tirant d'eau maximal : **13,5 m**
- Installations pour ravitaillement, service de traitement des eaux usagées des navires, possibilité d'acheter du matériel naval

### Caractéristiques techniques de Conakry Terminal

- Longueur totale des quais : 270m (Extension en cours : 338m)
- Tirant d'eau : -10.5 m (porté à terme à -13 m)
- Parc à conteneurs : 8 hectares et 12 hectares de terre-pleins supplémentaires
- Capacité de stockage de conteneurs pleins : près de 15.000 EVP)
- Volume annuel : 203 373 EVP (2018)

Le programme TrainForTrade a été lancé à Conakry en mai 2003 et a depuis conclu cinq cycles de diffusion nationale. En Guinée, les participants proviennent essentiellement du Port Autonome de Conakry et le programme a déjà bénéficié à 138 cadres intermédiaires, dont 86 ont été certifiés.

Les mémoires sélectionnés pour composer cette publication ont été réalisés par des stagiaires du cinquième cycle, qui s'est déroulé entre 2016 et 2017. Sur 20 stagiaires inscrits au lancement de la sixième

promotion, 16 ont soutenu leur travail devant un jury d'experts.

Deux sujets ont été retenus par le jury international :

- La maintenance des installations électrique du PAC – Madame Kadiato BAH (promotion 6)
- Problématique du Commerce de Transit des pays sans Littoral, « Cas de la République du Mali » – Monsieur Ibrahima Sory KEITA (promotion 6)



## La maintenance des installations électrique du PAC – Madame Kadiato Kadiatou BAH (promotion 6)



Madame Kadiatou BAH,  
Cadre administratif  
Direction des Services Technique du Port  
Autonome de Conakry.



Encadreur : M. Kamano SEKOU  
Chef de Section Electricité à la Direction  
des Services Technique du Port  
Autonome de Conakry.

### Auteur

Madame Kadiatou BAH, a obtenu un diplôme d'informatique à l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry en 2000. Elle a par la suite suivi un certain nombre de formation en assistance de direction, Gestion de carrière et évaluation des performances, génie civil au PAC. De 1995 à 1997, elle a travaillé à SAB Transit Conakry pour la gestion des déclarations en douane. De 2000 à 2003 elle a enseigné, puis elle est passée à l'administration et la comptabilité d'un complexe scolaire jusqu'en 2005. Elle a ensuite été contractuelle pendant 2 ans sur le projet PERLE<sup>8</sup> : du MATAP. Elle est entrée au Port de Conakry en 2010. Elle est actuellement cadre administratif à la Direction des Services Technique du Port Autonome de Conakry. A la suite de la présentation de son mémoire, Madame Bah a suivi la formation de formateurs TrainForTrade, elle est maintenant formatrice du programme dans le réseau.

### Introduction

La politique de développement d'un port est axée sur la massification des flux des marchandises et la compétitivité de la filière du transport intérieur. A cet effet, un port doit avoir d'excellentes infrastructures et équipements tous modes confondus pour faciliter le passage portuaire. Le rôle d'un port est de rendre des services de qualité aux moindres coûts et dans un délai raisonnable, tout en assurant la sécurité, la

surveillance du bon déroulement et fonctionnement de toutes les opérations portuaires.

### Analyse

Les installations électriques jouent un rôle capital dans le passage portuaire des navires. Ces installations permettent l'orientation des navires, l'éclairage public pour la facilitation opérationnelle et la sécurité de la manutention, le ravitaillement des navires le long des quais en eau et en électricité, la facilitation de la communication entre les différents partenaires et usagers...

C'est pourquoi, au le Port de Conakry, lequel représente un poumon économique pour la Guinée puisqu'il draine 90% des importations par voie maritime, la maintenance des installations électriques doit faire partie d'un plan intégré de gestion quotidienne opérationnelle.

Des aménagements et des projets portuaires ont été réalisés au Port de Conakry depuis sa création. Les installations électriques ont été conçues, réalisées et réhabilitées au fur et à mesure de l'évolution du trafic. A ce jour, les installations électriques du PAC sont composées de :

- Une centrale électrique, point d'entrée et de distribution du courant électrique dans le port
- Des mâts d'éclairage public, qui fournissent l'éclairage public à l'intérieur du port,
- Une centrale téléphonique, qui assure la liaison téléphonique entre le personnel du PAC et l'extérieur,

<sup>8</sup> PERLE: Projet d'Enregistrement et de Révision des Listes Electorales

- Le système de froid,
- Une salle de surpression d'eau, qui permet d'augmenter la pression de l'eau en provenance du réseau de la ville, pour assurer au port la fourniture en eau le long des quais avec une pression stable, ainsi que le ravitaillement des navires et autres usagers du port. A ce jour, ces équipements sont hors service, une réhabilitation est projetée,
- L'éclairage public qui assure l'éclairage le long des voies de circulation,
- Les aides à la navigation (phares et balises) qui servent à guider les navires à proximité des côtes,
- Les radios VHF qui assurent la liaison entre le port et les usagers, et la sécurité des navires évoluant dans la sphère du PAC,
- L'éclairage intérieur des bâtiments, hangars...

A ce jour, nombre de ces installations présentent des dysfonctionnements plus ou moins importants, avec des risques de rupture de service réels, du fait de lacunes dans la maintenance de ces équipements.

Or, un équipement ou une infrastructure ne peut être en bon état que lorsque l'on effectue une bonne maintenance.

La maintenance est l'ensemble des opérations destinées à l'entretien, la vérification et la réparation d'un appareil, matériel ou équipement. Pour un bon fonctionnement et le développement des ports, la stratégie de planification de la maintenance devient une priorité. La maintenance ne doit plus être basée sur le fait qu'une défaillance doit être prise en compte à tout prix, mais sur le fait de mettre en place un minimum de maintenance afin de permettre d'atteindre un maximum de capacité d'exploitation et de sécurité.

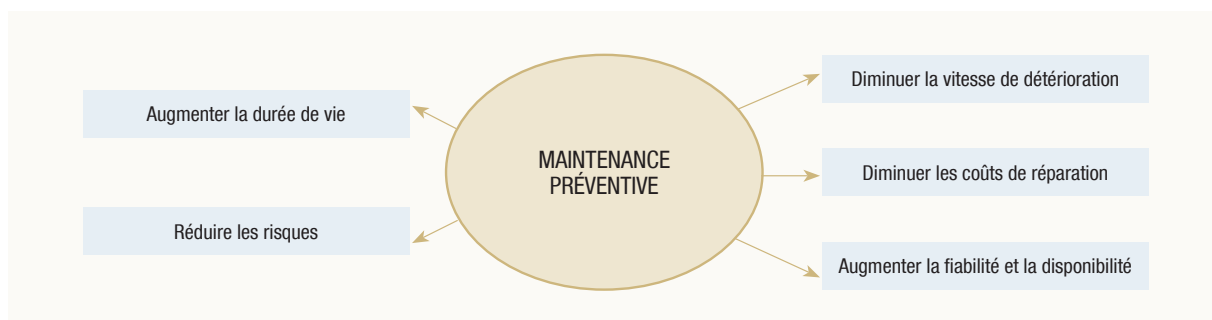


Figure 18 : Maintenance préventive.

Il existe deux types de maintenance : la maintenance préventive et la maintenance corrective.

La maintenance préventive, réalisée avant la survenance de la défaillance, a pour objectif de

réduire la probabilité de défaillance ou de dégradation d'un bien. Elle doit donc se situer en amont de toute défaillance qui risque d'affecter la production.

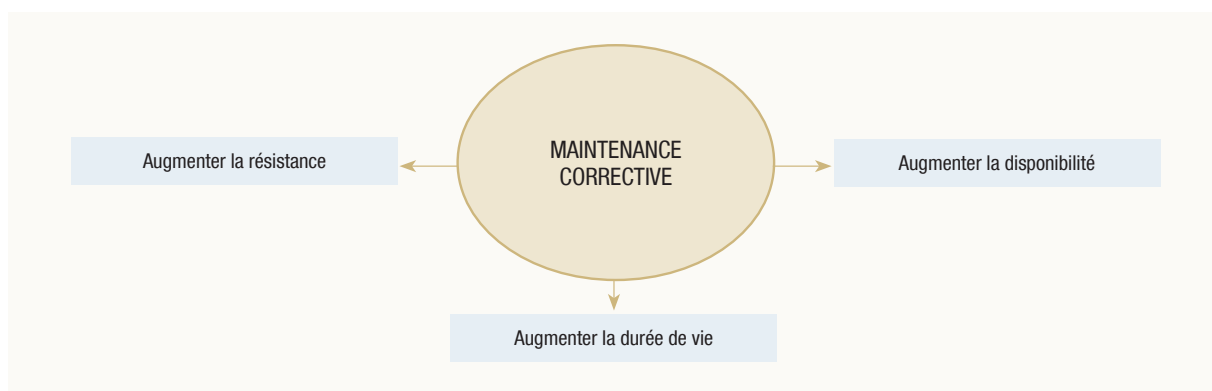


Figure 19 : Maintenance corrective.

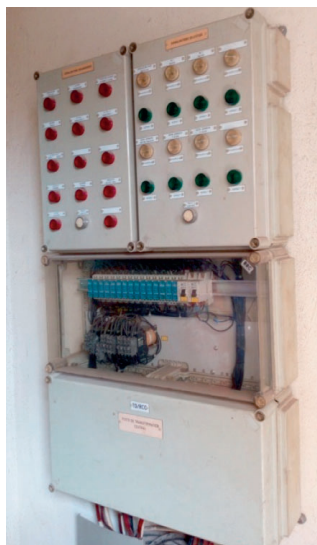


Figure 20 : Armoire Basse tension.



Figure 21 : Bouée bâbord.

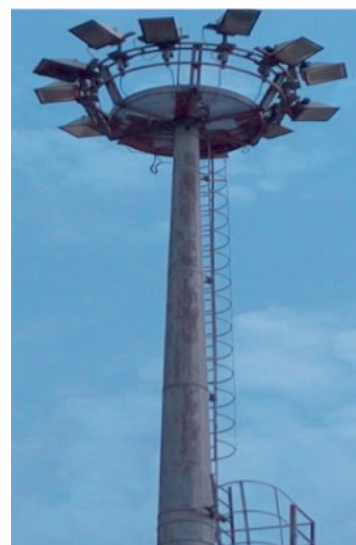


Figure 22 : Éclairage d'un terminal.

Les conséquences de l'absence d'une maintenance préventive sont la diminution des rendements et la mauvaise image auprès de la clientèle, facteur de non-compétitivité.

La maintenance corrective, réalisée après la survenance de la défaillance, est destinée à rétablir un équipement dans un état de fonctionnement, ou de permettre à un bien autre d'accomplir provisoirement tout ou partie d'une fonction requise.

Au Port Autonome de Conakry, la maintenance est principalement assurée en interne, par la Direction des Services Techniques. Néanmoins, la maintenance préventive ne se pratique pas. C'est la maintenance corrective qui est le plus souvent utilisée.

Le niveau de mise en œuvre du processus de maintenance au PAC reste faible, ce qui limite l'efficacité des actions de maintenance, fragilise la pérennité des investissements et diminue le niveau de productivité.

Ainsi, il n'existe pas de gestion centralisée des données de référence sur les installations et équipements (configuration technique, documentation) ni des plans d'entretien préventif. Il n'y a pas non plus de planification des opérations de maintenance. Et enfin, les stocks de pièces de rechange sont souvent non conformes aux commandes et surtout en nombre insuffisant.

Les conséquences d'une mauvaise gestion et de manque de planification dans le cadre de la maintenance entraînent des conséquences négatives

sur le rendement, lesquelles s'additionnent et engendrent à un coût de passage global plus élevé.

### Recommandations

En vue d'améliorer cette réalité, plusieurs recommandations peuvent être faites. Parmi celles-ci, deux semblent fondamentales à mettre en œuvre dans la stratégie d'amélioration à engager par le Port Autonome de Conakry.

- Il semble en effet indispensable de veiller à la formation des personnels de la section électricité afin de leurs apporter des connaissances pointues sur la maintenance des installations électriques. L'objectif est d'obtenir une spécialisation poussée afin de disposer de techniciens compétents experts ayant une formation technique et technologique de haute qualité. Une telle conscience professionnelle acquise leur permettra de veiller strictement à la vie de l'entreprise, et de favoriser le fonctionnement correct des opérations de maintenance sur les installations portuaires du PAC.
- La seconde recommandation est la mise en place d'un budget spécifique pour l'entretien et la maintenance des installations électriques, qui permettra dans un premier temps la réhabilitation de l'ensemble des installations électriques. En attendant sa mise en place, il est indispensable que l'autorité portuaire fasse réaliser un audit sur les installations, afin d'anticiper tout risque de défaillance.

### Conclusion

La politique du développement d'un port est axée sur la massification des flux des marchandises et sur la filière de transport intérieur compétitif, il doit avoir en effet d'excellentes infrastructures et équipements tout modes confondus pour faciliter le passage portuaire.

Un équipement ou une infrastructure ne peut être en bon état que lorsque l'on effectue une bonne maintenance, car la maintenance n'est plus basée sur le fait qu'une défaillance soit mauvaise, elle doit être en amont pour pouvoir atteindre le maximum de sa capacité d'exploitation et de sa sécurité.

L'autorité portuaire doit faire en sorte qu'il y ait un audit sur l'ensemble des installations électriques afin d'éviter des risques et pour cela il serait utile de mettre en place une structure chargée des études Techniques sur l'ensemble des installations électriques du PAC.

## Problématique du Commerce de Transit des pays sans Littoral, « Cas de la République du Mali » – Monsieur Ibrahima Sory KEITA (promotion 6)



Monsieur Ibrahima Sory KEITA,  
Contrôleur Exploitant  
Port Autonome de Conakry



Encadreur : M. Ibrahima Kalil KEITA  
Directeur Financier et Comptable  
Port Autonome de Conakry

### Auteur

Monsieur Ibrahima Sory KEITA est titulaire d'un diplôme de maîtrise de Gestion. De 2002 à 2007 il a été responsable des Transports et Logistiques chez TRACOMAT (Transit- Consignation-Manutention-Transports). Il a rejoint le port en 2009, où il a été au contrôle d'exploitation jusqu'en 2010. Il a été contrôleur des Opérations jusqu'en 2012 et à présent il est au Service Scanographie pour la Sécurité et la Sûreté des Marchandises.

### Introduction

Les pays sans littoral sont définis comme des états dépourvus de côtes maritimes et situés à l'intérieur des continents. L'enclavement des territoires de ces pays rend la compétitivité de leurs produits tributaire tant du transport et du passage portuaire que de la gestion des modalités de transit dans les corridors de transit.

Avant la première guerre mondiale, le commerce international n'a concerné que les États à façade maritime, les pays sans littoral ne bénéficiant alors d'aucun arrangement maritime car ne détenant pas de flotte.

A partir de 1929, la réglementation internationale évolue vers le désenclavement des états sans littoral. On peut citer par exemple le Traité de Versailles en 1929 qui étend la navigation à tous les pavillons, la Convention de New York en 1965 qui fait obligation d'accorder aux états sans littoral le droit de transit

sans restriction, la Convention de Kyoto en 1950 qui met l'accent sur le non-assujettissement au paiement des droits de douane des marchandises transportées en transit douanier... Des conventions locales ont également permis d'acter des accords en matière d'utilisation des ports, des installations portuaires et des infrastructures routières.

### Analyse

Le Port de Conakry, où passe l'essentiel des importations et exportations de la République de Guinée, cherche depuis de nombreuses années à mieux se positionner vis-à-vis de la concurrence inter portuaire ouest africains pour le traitement du commerce de transit du Mali.

Dans cette optique, une stratégie efficace doit permettre de confirmer que le Port de Conakry est effectivement le Port naturel du Mali. Néanmoins, plusieurs problématiques doivent être traitées à court, moyen et long terme :

- **Problématique institutionnelle** : aujourd'hui, les structures de l'État sont trop faiblement impliquées dans le commerce de transit des pays enclavés ;
- **Problématique infra structurelle** : le commerce de transit est freiné par la mauvaise qualité et l'étroitesse du tronçon de route Conakry-Kouroussa, avec un relief accidenté, et le manque d'espaces de traitement des marchandises conteneurisées au Port

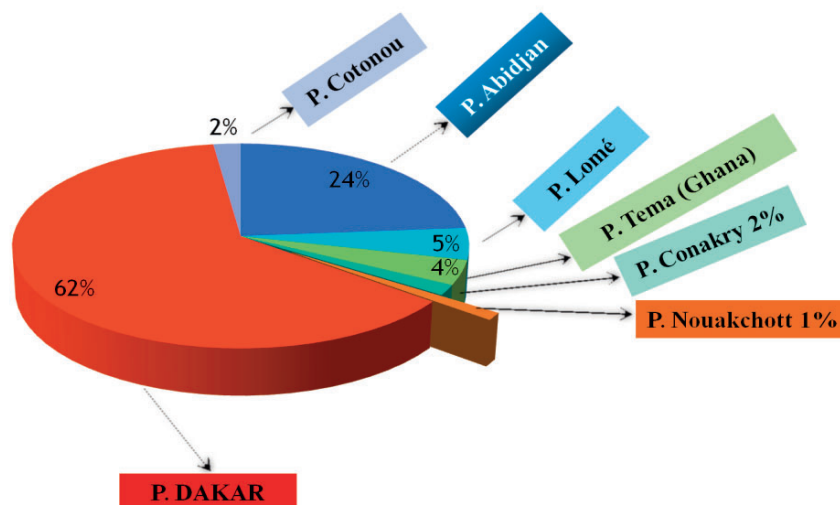


Figure 23: Volumes de marchandises maliennes en transit traité par port en Import + Export + Hydrocarbures (en tonnes) de 2011 à 2015.

Sources : Annuaire Statistique de l'observatoire des Transports du Mali.

(empotage/dépotage) ainsi que le trop faible nombre d'aires de stationnement pour les camions.

- **Problématique organisationnelle** : il n'existe actuellement aucune organisation dynamique du Port de Conakry afin d'examiner les obstacles et contraintes que connaissent les chargeurs des pays sans littoral en vue de proposer des solutions idoines.
- **Une problématique tarifaire et fiscale** : les tarifs et autres avantages fiscaux accordés au commerce de transit du Mali en Guinée ne sont pas compétitifs face à la concurrence. Le Port de Conakry ne s'implique pas assez dans l'amélioration de la fluidité du passage portuaire des marchandises et équipements en transit pour le Mali. Il y a une absence totale de collaboration entre le PAC et les Douanes, en vue de créer des conditions attractives pour le commerce de transit. De ce fait, le corridor guinéen est plus cher que les autres de la sous-région, du fait des nombreux postes de contrôles et barrages qui pour certains échappent au contrôle des autorités.

Le choix stratégique du corridor de transit est fondamental pour accroître la compétitivité des produits nationaux d'exportation et pour le coût final des denrées importées. Les chargeurs des pays sans littoral effectuent le calcul des coûts et avantages

comparatifs des différents corridors pour ensuite s'orienter. Les facteurs de choix sont les suivants :

- Qualité de la représentation au Mali
- Qualité des infrastructures accordées au fret en transit
- Qualité et permanence des contacts avec les chargeurs
- Qualité de l'information et de la communication
- Présence d'infrastructures de logistique et de transport routier
- Qualité des routes
- Sécurité du corridor routier

Or, le Port de Conakry est absent sur le terrain depuis plusieurs années, alors que les ports concurrents ont, de leur côté, renforcés leur présence à Bamako (Dakar, Tema, Abidjan, Lomé et Cotonou).

Aussi, dans la perspective de relance du commerce de transit des pays sans littoral par le corridor guinéen, une stratégie dynamique, à court, moyen et long terme doit être mise en place.

### Recommandations

Parmi les actions à mettre en place immédiatement, nous pouvons retenir :

- Le renforcement de la collaboration entre le PAC et les EMAGUI (entrepôts maliens en Guinée), afin de définir et mettre en place



les modalités d'utilisation des installations affectées au transit Malien, conformément aux dispositions de la convention signée en 2003 ;

- L'organisation d'une rencontre entre le PAC et les conseils consulaires du Mali ;
- La réhabilitation du tronçon de route Dabola-Kouroussa dégradé depuis près de 5 ans ;
- L'attribution d'espaces pour le dépotage et l'empotage des marchandises en transit ;
- Le renforcement et l'application effective des avantages et facilitations tarifaires et fiscales portuaires accordées au transit Malien en Guinée. Une meilleure collaboration entre le PAC et la Direction des Douanes permettrait de réduire le temps et le coût de passage portuaire du fret en transit, avec la mise en place d'un guichet unique ;
- La suppression des barrages urbains et interurbains et des postes de contrôle frontaliers, à l'exception de celui du km36, afin de stopper les contrôles abusifs ;
- Le déplacement d'une mission commerciale à Bamako et l'ouverture d'une représentation du PAC au Mali, avec le choix judicieux de cadres et agents ayant une large connaissance de l'environnement des affaires au Mali. Cette action à court terme pourrait être complétée par la mise en place d'un réseau de marketing et communication destiné à informer et à sensibiliser les chargeurs des pays sans littoral en temps réel.

A moyen et long terme, il faudrait envisager :

- L'aménagement de la zone Est du port, et la réalisation de nouveaux quais, infrastructures qui pourraient profiter au transit Malien ;
- La réhabilitation ou la reconstruction de certaines infrastructures de transport afin de faciliter le transit des marchandises dans le corridor guinéen : tronçon de route Conakry-Dabola, route Kankan-Mandiana-Badogo, ligne de chemin de fer entre Conakry et Kakan (frontière Mali). Ces aménagements permettraient de traiter un plus grand volume du commerce de transit du Mali, voire un volume important de celui du Burkina Faso
- La mise en place d'un comité de suivi du commerce de transit dans lequel seraient représentés tous les Ministères impliqués et les organisations du secteur privé concernées
- L'aménagement du fleuve Niger entre Kankan et Bamako

### Conclusion

Au regard des différentes problématiques et des statistiques concernant le commerce de transit du Mali en Guinée alors qu'il existe des possibilités réelles pour promouvoir et développer ce commerce par le corridor Guinéen, la Direction Générale du Port Autonome de Conakry devrait d'une part améliorer la qualité de ses prestations de service pour réduire le temps et le coût de passage portuaire des marchandises en transit et d'autre part, assumer son autorité sur les usagers du port.

## G. SENEGAL

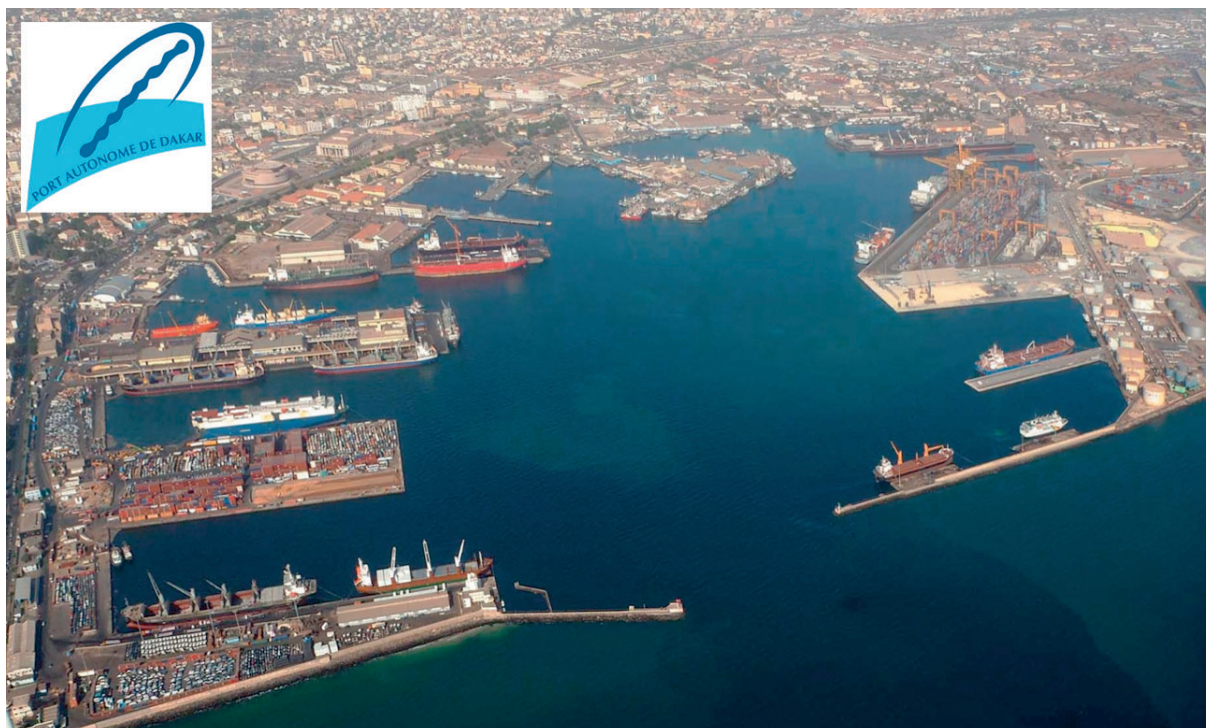


Figure 24 : Vue aérienne du Port Autonome de Dakar.

Avec un **plan d'eau de 177 ha** stable et bien sécurisé, un **chenal de 195 m** récemment dragué à **-13 m** à partir de **la bouée d'atterrissage n°12** jusqu'au **Terminal à conteneurs**. Tonnage global : 18 248 537 tonnes (2017)

Quai de 10 km répartis en 43 postes (peut recevoir 40 à 50 navires).

Le trafic en transit en provenance ou à destination du Mali représente 96,4% du transit global soit 2 675 959 tonnes

Transbordement : 913 400 tonnes (2017).

EVP : 639 379 unités (2017)

Le tonnage de la pêche : 560 770 tonnes (2017).

Structure du trafic global en 2017 :

- Vrac solides : 5 191 775 T
- Vrac liquides : 4 619 040 T
- Conteneurs : 5 155 503 T
- Divers : 2 721 449 T

Le Port Autonome de Dakar a conclu son onzième cycle de formation le 24 janvier 2018 avec les soutenances de mémoires. Pour cette 11<sup>ème</sup> promotion composée de 08 femmes et 12 hommes soit 20 auditeurs au départ, finalement ce sont 17 qui ont soutenu leur mémoire de fin de formation et obtenu leur certificat

Sur ces 11 cycles, 187 personnes ont été formées et 163 ont obtenues le Certificat Portuaire de la CNUCED.

Le Sénégal dispose depuis 2010 d'une loi qui exige la parité absolue homme-femme dans toutes les

institutions totalement ou partiellement électives. La question genre a été donc prise en considération lors de la composition de l'actuelle promotion qui est composée de 12 femmes et 8 hommes.

Deux sujets ont été retenus par le jury international :

- Le suivi des opérations d'embarquement et de débarquement au Port de Pêche de Dakar – Monsieur Alpha NIASSE (promotion 11)
- Impacts des concessions sur le développement du Port Autonome de Dakar – Madame Khadiatou FALL (promotion 11)



Figure 25 : Remise des certificats de la 10ème promotion en présence des membres du réseau francophone, Dakar, Sénégal.

## Le suivi des opérations d'embarquement et de débarquement au Port de Pêche de Dakar – M. Alpha NIASSE (promotion 11)



M. Alpha Niasse,  
Service de l'Exploitation des Installations Pêche  
Port de pêche de Dakar



ncadreur : M. Moussa Dieng,  
Port Autonome de Dakar

### Auteur

Monsieur Alpha NIASSE, a obtenu une licence et un master 2 en Ingénierie Financière de l'Institut Supérieur de Management. Il a en plus un DESS en Audit & Contrôle de Gestion au CESAG et un master en Management Portuaire et Maritime au Centre Train MAR de Dakar. Il a intégré le Port Autonome de Dakar en Mai 2010 au Service de l'Exploitation des Parcs et Terminaux à Conteneurs en zone sud avec comme mission la gestion du trafic conteneurisé de la zone,

à la facturation du séjour des conteneurs, ainsi que l'établissement des statistiques. En Janvier 2014, il a été affecté au Service de l'Exploitation des Installations Pêche, au Port de pêche de Dakar.

### Introduction

Le poisson constitue la denrée la plus commercialisée au monde, et l'accès aux zones de pêches africaines est devenu un enjeu stratégique pour de nombreux pays grands consommateurs de poisson. Le secteur



produit en effet 128 millions de tonnes de poissons destinés à la consommation, et constitue une source de revenus pour 55 millions de personnes.

A la différence de nombreux pays du continent africain, le Sénégal est très pauvre en ressources naturelles et tire l'essentiel de ses recettes du tourisme et de la pêche. Cette dernière constitue ainsi un secteur stratégique dans l'économie nationale. Elle contribue à hauteur de 1.4% du PIB national.

### Analyse

Les redevances afférentes aux opérations de débarquement et embarquement des produits de la pêche représentent une part importante du budget du Port Autonome de Dakar. Cependant, force est de constater que le système de contrôle mis en place par l'administration portuaire doit être amélioré. Il est actuellement confronté à plusieurs insuffisances d'ordre matériel, organisationnel, administratif et opérationnel.

Le secteur de la pêche comprend la pêche continentale et la pêche maritime, qui est elle-même subdivisée en pêche industrielle et pêche artisanale. Le Port de Dakar ne gère pour sa part que les chargements et déchargements de la pêche industrielle, et subit dans ce secteur les fausses déclarations des manifestes des armateurs et les défaillances du système de contrôle documentaire. Aussi l'amélioration de l'efficacité du dispositif apparaît comme un impératif compte tenu des enjeux de ce secteur d'activité au niveau national.

Les opérations d'embarquement représentent des recettes d'un montant de 596'907'614 CFA (1'039'427 USD). Plus de la moitié des embarquements est destinée à l'exportation. Le contrôle des opérations d'embarquement se fait par un simple contrôle documentaire. La Division du Port de Pêche fait une confrontation entre le manifeste définitif déposé par les agents maritimes à la douane et au service facturation du Port de Dakar, confrontation à partir de laquelle les factures sont établies. Les contrôleurs ne sont donc pas présents lors des embarquements de conteneurs dans les usines et ne vérifient pas les quantités et les espèces chargées.

Les opérations de débarquement représentent quant à elles des recettes d'un montant de 441.905.885 CFA (769'551 USD), en hausse de plus de 6%. Pour les opérations de débarquements, le contrôle est à la fois physique et documentaire. Ainsi, le contrôle physique est réalisé par les contrôleurs, qui sont présents sur les quais ou dans les usines et font le tour du port pour identifier les

navires susceptibles d'effectuer des opérations. Dans le cas de sardiniers et chalutiers congélateurs par exemple, les contrôleurs relèvent le nombre de bacs et caisses déchargées dans les camions et peuvent déterminer le poids global des cargaisons. Dans le cas des thoniers et chalutiers, les contrôleurs se présentent à l'usine pour récupérer les résultats des pesées. Ainsi, la hausse des recettes sur les opérations de débarquement est due à une significative amélioration du contrôle des opérations commerciales.

Néanmoins, plusieurs problématiques peuvent être mises en exergue :

- Absence de concertation entre les acteurs de la pêche, entraînant souvent des manquements
- Manque de moyens de travail des contrôleurs, entraînant des lenteurs
- Absence d'un système de contrôle indépendant pour les embarquements
- Manque de fiabilité des quantités fournies par les sociétés industrielles et les armements qui ne sont pas favorables aux contrôles des opérations

### Recommandations

Compte tenu de ces problématiques, plusieurs recommandations peuvent être proposées, afin de fiabiliser le suivi des opérations :

- Sur le plan de la gestion du manifeste, il pourrait être intéressant de développer une application de gestion permettant aux armateurs et consignataires de renseigner leurs informations par voie électronique, et qui permettrait aux contrôleurs d'avoir les éléments en temps réel. Cette application pourrait également être connectée à l'administration douanière, en vue de limiter les risques de fraude.
- Sur le plan des moyens humains, il pourrait être envisagé de doter les contrôleurs d'un véhicule de service afin de faciliter les déplacements sur les quais 24/24, et d'intervenir rapidement du début à la fin des opérations, ainsi que de VHF pour faciliter les communications et la coordination des contrôleurs.
- Le travail des contrôleurs se fait actuellement manuellement. L'acquisition de matériel informatique entraînerait gain de temps, fiabilité dans le traitement des informations et gestion améliorée des statistiques et indicateurs de performance. Il s'agira là d'une des conditions

Tableau 5 : Matrice SWOP du Contrôle

Force	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'infrastructures (entrepôts frigorifiques, zone de manutention) ;</li> <li>• Fonctionnement à feu continu ;</li> <li>• Existence des certificats de salubrité et des manifestes douaniers ;</li> <li>• Présence physique des contrôleurs sur les quais ;</li> <li>• Compétences et motivation des agents ;</li> <li>• Le règlement d'exploitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance des moyens logistiques pour les contrôleurs sur les quais (VHF, SCOOTER)</li> <li>• Manque de formation spécifique des agents pour le métier ;</li> <li>• Toutes les opérations ne sont pas couvertes du début à la fin ;</li> <li>• Dépendance du PAD vis-à-vis des documents de la DITP<sup>9</sup> et de la Douane ;</li> <li>• Déficit de collaboration, absence de cadre de concertation entre les acteurs et absence de manuel de procédure ;</li> <li>• Déclaration sommaire des manifestes</li> <li>• Absence de pénalité en cas de fraude avérée sur les déclarations ;</li> <li>• Récupération des quantités pesées et triées effectuées dans les usines le lendemain des opérations ;</li> <li>• Quais inutilisables pour cause d'épaves (quais 105, 107, 107 et une partie du 109)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail extranet du port pour les consignataires ;</li> <li>• La finalisation du système Atlantis « applicatifs métiers » ;</li> <li>• Approbation du règlement d'exploitation (celle-ci prévoit des pénalités en cas de fausses déclarations) ;</li> <li>• Le choix de Dakar pour le débarquement des thons rouges au port de pêche depuis 2015 ;</li> <li>• Acquisition de ponts bascules et de balances électroniques ;</li> <li>• Modernisation et aménagement des autres ports de pêches de fortune (Kayar, yarakh...)</li> <li>• La finalisation du plan national de lutte contre la pêche illicite non réglementée et non déclarée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désorganisation du secteur de la pêche</li> <li>• Flotte vieillissante ;</li> <li>• Défaut de traçabilité des produits ;</li> <li>• Mauvaise application du règlement d'exploitation ;</li> <li>• Plateau technique faible (vétuste et manque de matériels et d'équipement de maintenances performants) ;</li> <li>• Concurrence des autres ports de la sous-région</li> </ul>

de réussite de la mise en place de l'application de gestion susmentionnée.

- La formation des contrôleurs serait également un facteur d'amélioration et d'efficacité.
- Sur le plan des modes de contrôle, il paraîtrait nécessaire de renforcer le contrôle documentaire à l'embarquement par la mise en place d'une application qui puisse prendre en compte les préoccupations des différentes administrations, en établissant des connexions et des interfaces.
- Le contrôle physique des débarquements doit également être renforcé, par exemple par l'acquisition de ponts bascules et de balances électroniques.
- Sur le plan de l'accueil des navires, à ce jour, 5 des 9 quais du port de pêche sont presque

inutilisables, notamment par la présence de navires échoués ou de navires en difficultés, et par ailleurs en très mauvais état. Il est donc nécessaire de procéder au renflouement des navires échoués, pour pouvoir ensuite rénover les postes à quais.

- Enfin, sur le plan des relations entre les acteurs, il serait souhaitable de mettre en place un cadre de concertation, fait de moments d'échange permettant de mieux cerner les difficultés du secteur et d'y apporter des solutions de manière concertée.

### Conclusion

Enfin, au-delà de ces recommandations, le véritable enjeu pour le Sénégal est d'aménager et de développer les ports qui se situent sur le littoral. Ces petits ports, bien qu'enclavés, offrent des perspectives intéressantes et attractives, et pourraient faire l'objet d'une grande ouverture économique vers l'intérieur du pays.

<sup>9</sup> DITP: Direction des Industries de Transformation de la Pêche, du Ministère de la Pêche et de l'Economie Maritime (MPEM)

## Impacts des concessions sur le développement du Port Autonome de Dakar – Mme Khadidiatou FALL (promotion 11)



Mme Khadidiatou FALL,  
Service Facturation  
Port Autonome de Dakar



Encadreur : M. El Hadji Meissa Mbaye,  
Conseiller Technique du Directeur  
Général du PAD

### Auteur

Madame Khadidiatou FALL, est diplômée d'un DESS en Aménagement, Décentralisation et Développement Territorial de l'ENEA. Avant d'intégrer le PAD, Madame FALL a fréquenté différentes structures dont l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie comme technicienne de collecte et de traitement des données statistiques ; l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers du Ministère de l'Economie et des Finances comme Manager des opérations de collecte, chargée de la coordination des équipes et de la rédaction des rapports d'étapes dans le cadre de l'enquête de satisfaction auprès des usagers des services financiers ; l'Agence de Développement Municipal (ADM) comme membre dans le projet d'adressage des villes du Sénégal, participation également à la consolidation des données de l'atlas des villes côtières et de l'atlas des communes du Sénégal. Au Programme National de Développement Local (PNDL) comme Assistante du Spécialiste de l'Environnement. Elle débute sa carrière au Port Autonome de Dakar en mai 2014 comme agent Statistiques avant d'occuper le poste d'agent de contrôle de la facturation. Les missions de Madame FALL sont de contrôler l'exhaustivité de la facturation et de produire les indicateurs de productivité de la facturation du Port Autonome de Dakar.

### Introduction

Sous la pression d'une forte concurrence liée à la globalisation de l'économie, le transport maritime

international connaît, de nos jours, de grands changements : augmentation de la taille des navires, fusion des grands transporteurs maritimes, rôle capital des ports dans les chaînes logistiques, émergence de grands opérateurs de terminaux portuaires.

Ainsi, une grande pression est exercée sur les ports afin qu'ils adaptent leurs capacités et fournissent des services toujours plus performants.

### Analyse

Au Sénégal, le Port Autonome de Dakar représente un poumon de l'économie nationale. Face à la concurrence accrue entre les ports d'Afrique, le PAD, aujourd'hui 9<sup>ème</sup> port à l'échelle du continent, et 3<sup>ème</sup> derrière Abidjan et Lagos en Afrique de l'Ouest, veut renforcer sa compétitivité à l'horizon 2023 et devenir le port de l'excellence de la côte ouest africaine. Pour ce faire, une politique de spécialisation des terminaux a été adoptée, laquelle passe par l'engagement de politiques de partenariats public/privé et d'ouverture au secteur privé.

Pour rappel, une concession est une technique de partenariat public privé dans laquelle le secteur public confie l'entière gestion du port ou d'un terminal au secteur privé. Il s'agit ainsi qu'un contrat par lequel l'autorité portuaire confie à un concessionnaire le droit de financer, construire et exploiter sur son domaine public, à ses risques, et moyennant la perception d'une redevance perçue auprès des usagers. Parmi les avantages de la concession, on peut retenir une gestion et une exploitation portuaire plus efficaces,



la possibilité d'attirer des mouvements de capitaux et de bénéficier de nouvelles technologies grâce aux investissements des concessionnaires.

Au Port Autonome de Dakar, la mise en concession des terminaux dédiés aux différents trafics (conteneur, roulier, vraquier) a eu des retombées positives depuis plusieurs années sur les plans opérationnel, financier, infra structurel et organisationnel. Près de 40% des navires en escale au PAD sont destinés à ces trafics, et plus de 50% du trafic global est traité au niveau de ces terminaux.

À la suite de la mise en concession de ces terminaux, le PAD a vu son trafic global évoluer positivement, notamment grâce à la modernisation des terminaux et à la gestion privée des espaces dédiés aux trafics les plus importants. Sur le terminal à conteneurs, le nombre de boîtes a été multiplié par 2 en 8 ans, et les prévisions de trafic à 2020 sont toujours à la hausse. Il en est de même pour le terminal roulier, qui a vu le nombre de véhicules manipulés passer de 66.140 en 2015 à 71.337 en 2016.

Le temps d'attente en rade a fortement baissé, passant de 40 heures en moyenne en 2015 à 12 heures en 2016.

Sur le plan économique, avant la mise en concession, plusieurs opérateurs intervenaient avec un matériel obsolète et inadapté, une absence de planification des opérations, un encombrement, une insalubrité et une situation d'insécurité des lieux. La mise en concession des terminaux a permis de bénéficier de plans d'investissement ambitieux pour l'aménagement

et l'équipement des terminaux. Par ailleurs, du fait du versement des redevances, le chiffre d'affaires annuel du PAD a évolué positivement sur les 5 dernières années.

Sur le plan organisationnel, la mise en place de concessions a entraîné l'utilisation de nouvelles méthodes de manutention, une certaine expertise dans la gestion permettant d'accélérer les opérations, de réduire les coûts de chargement et de déchargement des marchandises et d'accélérer le taux de rotation des navires. Par ailleurs, les concessionnaires ont investi dans une démarche de sécurité/sûreté de leurs installations, avec l'obtention de la certification ISPS.

La participation du secteur privé dans la gestion du PAD a certes contribué au développement de l'infrastructure, mesurable notamment sur le trafic et le chiffre d'affaires. Toutefois, des contraintes freinent ou ralentissent les résultats escomptés.

L'un des inconvénients de la concession est la clause d'exclusivité ou de monopole de l'exploitation, qui peut avoir un impact sur le tarif de manutention du fait de l'absence de pluralité d'acteurs. Par ailleurs, la concession ne permet plus aux autorités de contrôler les opérations de chargement et déchargement des marchandises. Sur le plan des investissements, les engagements pris par les concessionnaires en termes de modernisation des infrastructures ne sont pas souvent respectés et des retards sont notés dans la réalisation des travaux. Ces lenteurs ont des conséquences financières négatives sur les opérateurs économiques.

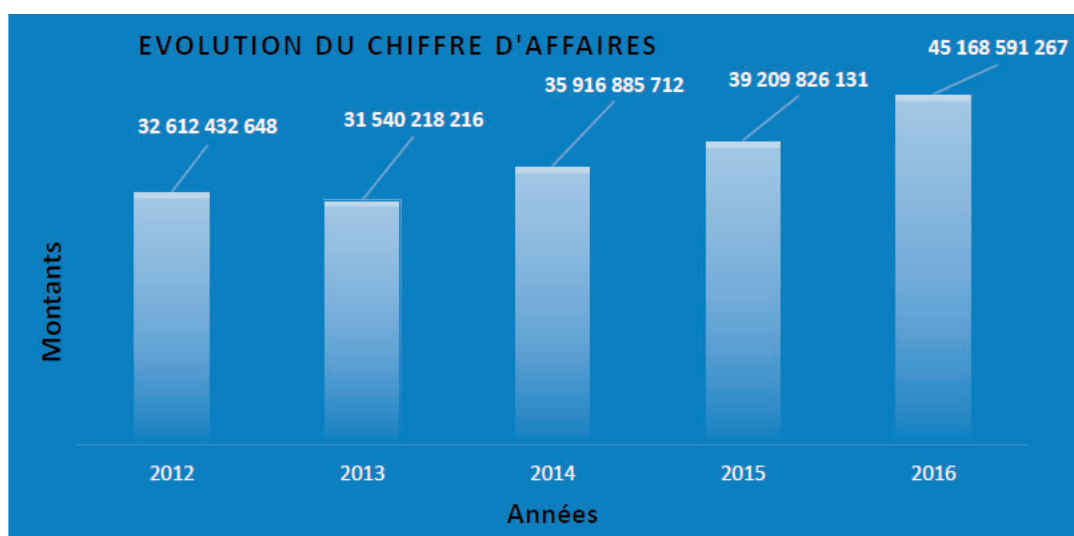


Figure 26 : Évolution du chiffre d'affaires (CFA & \$).

En vue de surmonter ces blocages et d'améliorer l'impact des partenariats publics privés, plusieurs recommandations peuvent être faites. Le suivi et le contrôle des concessions doivent être renforcés, afin de faire appliquer de manière efficiente les clauses de suivi opérationnel et technique de la convention. Par ailleurs, ce suivi doit permettre au PAD d'exiger et veiller à ce que les programmes d'investissement soient respectés dans les délais, comme établis dans les documents réglementant les conventions de concession.

En parallèle, afin d'améliorer les opérations portuaires, et rendre le PAD plus compétitif, les autorités doivent s'atteler à créer des conditions favorables de pré et post acheminement des marchandises. Cela permettrait une meilleure fluidité du trafic, et réglerait une partie des problèmes de congestion dans le port et ses environs.

### Recommandations

L'autorité portuaire doit renforcer le suivi et le contrôle des activités des concessions en créant une structure de contrôle. Cette structure devrait définir les critères de référence et l'adopter dans un manuel de procédures déterminant les normes d'évaluation, et rendre compte au conseil d'administration du port.

Afin d'améliorer les opérations portuaires et rendre compétitif le port autonome et les autorités doivent créer les conditions de pré acheminement et de post acheminement des marchandises.

Un autre point est la mise en œuvre du guichet unique permet d'accélérer les formalités de passage de la marchandise grâce à l'automatisation des procédures et d'améliorer la transparence dans les relations Entreprises-Administrations. Cet espace centralisé se fera avec le concours du Port Autonome de Dakar, de la Direction Générale des Douanes, du Conseil National des Chargeurs, des sociétés de manutentions portuaires, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar ainsi que tous les acteurs portuaires.

### Conclusion

La participation du secteur privé dans la gestion du Port Autonome de Dakar a contribué au développement de l'infrastructure mesurable en particulier sur le trafic, le chiffre d'affaire, mais toutefois un certain nombre de contraintes freinent ou ralentissent les résultats escomptés.

Le PAD a décidé de s'ouvrir au secteur privé pour une mutualisation des moyens mais également une réalisation d'investissements lourds nécessaires à la promotion de l'outil portuaire et d'en assurer sa compétitivité, gage d'un développement durable. 10 ans plus tard, cette étude a montré l'intérêt du partenariat public/privé dans les ports, mais le contrôle et la gestion de ces concessions restent un travail à plein temps pour l'autorité portuaire pour garantir l'optimisation des concessions et faciliter une optimisation des efforts des concessionnaires et des autres acteurs de la communauté portuaire.

## H. TOGO



Figure 27 : Port de Lomé.

### Port Autonome de Lomé

- Quais conventionnels : 365,05/72 m
- Installations pour ravitaillement, service de traitement des eaux usagées des navires (en projet)

### A/ Caractéristiques techniques de Togo Terminal

- Longueur totale des quais : 3ème quais (450m), mole 2 : (230/140m) soit 680m au total
- Tirant d'eau : - 15 m
- Parc à conteneurs : 38 hectares,
- Équipements : 4 Portiques de quai, 8 Grues mobiles, 12 RTG (Portiques de parc), 26 Reach stackers<sup>10</sup>, 46 tracteurs portuaires, 10 ECH<sup>11</sup>, capacité de traitement (3 à 4) navires simultanément et 1 scanner mobile
- Capacité de stockage de conteneurs pleins : ~ 10 000 EVP
- Volume annuel : 1 500 000 EVP

### B/ Caractéristiques techniques de la darse/ Lomé Container Terminal (LCT)

- Longueur de quai : 1050 m
- Tirant d'eau : -16,60 m
- Parc à conteneurs : 53 hectares,
- Équipements : 9 portiques STS<sup>12</sup> super post panamas de quai (6 portiques de 22 lignes et 3 portiques de 24 lignes), 22 RTG<sup>13</sup> (portiques de parc), 3 à 5 postes à quai, 4 Grues télescopiques d'empilements, 9 Grues électriques, 90% de trafic transbordement et 10% de trafic local, 1500 Mégawatt disponible, 120 places parking camions clients, 74 Tracteurs portuaires, 1056 prises électriques pour conteneurs frigorifiques, 1 scanner mobile.
- Capacité de stockage de conteneurs pleins : ~ 52 404 EVP
- Volume annuel : 2 500 000 EVP

<sup>10</sup> Reach stackers : Gerbeur.

<sup>11</sup> ECH: Empty Container Handler / Outil de manutention des conteneurs à vides.

<sup>12</sup> STS: Ship to shore / portique bord quai.

<sup>13</sup> RTG: Rubber tyred Gantry/ Grue portique à roues en caoutchouc.

### CONSEIL NATIONAL DES CHARGEURS DU TOGO – (CNCT)



Figure 28 : Siège du CNCT.

#### ACTIVITÉS

- Publication des statistiques maritimes ;
- Gestion de parkings gros porteurs ;
- Assistance aux camions en difficultés (relèvement, traction...);
- Formation des opérateurs économiques ;
  - Centre TRAINMAR/CNCT
  - Certificat de Gestion Portuaire/ CNUCED

#### MISSIONS

- Assurer la rationalisation de la desserte et la maîtrise des coûts de transport ;
- Proposer des solutions adéquates aux problèmes liés aux transports et toutes mesures de nature à faciliter les formalités administratives ;
- Promouvoir les activités du secteur.

Le Programme de Gestion Portuaire a été lancé au Togo en 2002. Trois institutions togolaises sont parties prenantes au Programme : le Port Autonome de Lomé (PAL), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT) et le Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT).

Pour une harmonisation de la gestion du Programme, quatre organes ont été mis en place : le Comité de Surveillance, le Comité de Gestion (composé de 9 membres à raison de 3 par institution) qui définit la politique générale du centre, la Coordination Nationale (secrétariat général du Programme) et le Centre de Formation chargé de la gestion quotidienne des formations. Les formations ont lieu deux fois par semaine (3 heures par séance avec une pause de 15min.).

Les soutenances de mémoires de la 8ème promotion ont eu lieu du 20 au 22 février 2018 à Lomé.

La plupart des certifiés du Programme TrainForTrade du PAL et du CNCT ont été promus. La formation a produit des résultats tangibles en améliorant des prestations de service des bénéficiaires du Programme. Il existe aussi une association des anciens stagiaires togolais du Programme.

Deux sujets ont été retenus par le jury international :

- Contribution à l'amélioration de la gestion et du contrôle des accès terrestres au Port Autonome de Lomé – M. Komla Piwèdéou AMEDRO (promotion 8)
- L'impact de la formation sur la performance des entreprises de prestation de services : cas de la Société Africa Consulting Leaders (ACL) – Mlle Xola Juinias HOUNGNALO (promotion 8)





Figure 29 : Visite du Dr. Mukhisa Kituyi, Secrétaire Général de la CNUCED au port de Lomé en mai 2018.



## Contribution à l'amélioration de la gestion et du contrôle des accès terrestres au Port Autonome de Lomé – M. Komla Piwédéou AMEDRO (promotion 8)



M. Komla Piwédéou AMEDRO,  
Chef Division Réseaux et Télécommunications  
Direction Systèmes d'Information  
Port Autonome de Lomé



Encadreur : M. Tahaga FADIMBA  
Directeur des Systèmes d'Informations  
Port Autonome de Lomé

### Auteur

Monsieur Komla Piwédéou, a obtenu un Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) en Génie Électromécanique, puis un post-DUT en Maintenance Micro-informatique en 1997 au CIC CAF-MICRO. Ce dernier diplôme lui ouvre immédiatement les portes de la vie active avec son premier emploi en tant que Responsable Technique à LORDAF, une société de la zone franche togolaise spécialisée dans le montage, la vente et la maintenance d'ordinateurs de bureau. Il sera sollicité en 1999 pour le poste de Directeur Général à ESPACE INFORMATIQUE, une autre société privée (partenaire COMPAQ), spécialisée dans la vente et les prestations de services informatiques et télécommunication. En Août 2000, il est embauché au Port Autonome de Lomé pour renforcer l'équipe technique de la Direction Informatique (DI) qui venait d'être créée. Depuis Août 2013, il est Chef Division Réseaux et Télécommunications au sein de la Direction des Systèmes d'Information (DSI).

### Introduction

Depuis toujours, l'instinct de survie conduit l'homme à chercher la protection de sa vie et de ses biens. Il en va de même des entreprises, organisations humaines, où les mesures de protection doivent être proportionnelles à la valeur des cibles à protéger ainsi qu'à la taille des dangers et menaces.

Depuis les attentats du World Trade Center de septembre 2011, la menace de l'homme par l'homme est visible aux yeux de tous. Les mesures de sécurité visant la protection des biens et des individus se sont partout renforcées et sont devenues communes à toutes les nations. Dans le secteur du transport maritime notamment, on a compris que tous les acteurs forment une chaîne et que la force de la chaîne se mesure à son maillon le plus faible.

### Analyse

Le code ISPS, créé en 2002 en révision de la convention SOLAS, impose un cadre dans lequel gouvernements, administrations, navires et installations portuaires vont coopérer à la détection et la dissuasion des actes qui menacent la sécurité. En application de ce code, le PAL a mis en œuvre des dispositions et mesures dont :

- Sécurisation du périmètre de port ainsi que de chaque installation portuaire.
- Établissement des conditions d'entrée, sortie et exercice propres au port.
- Contrôle des accès par la mer.
- Contrôle des accès par la terre.

Dans ce cadre, le PAL a longtemps émis des badges et vignettes pour son personnel et ses clients, tout comme les entreprises privées présentent dans l'enceinte du PAL. Certaines

personnes ont ainsi plusieurs badges. L'état actuel du système, qui n'est que partiellement informatisé, ne permet pas de détecter des fraudes. Afin de mieux coordonner les actions en mer, l'état a créé en 2017 la Préfecture maritime qui a désormais en charge l'émission des badges. Cela a pour mérite de régler le problème de la multiplicité des badges. Mais cela a aussi pour limites le manque de moyens humains et matériels de la Préfecture maritime qui laisse partiellement au PAL la charge de l'attribution des titres d'accès.

Une certaine confusion existe encore et les installations de terrain sont obsolètes. Nous allons dans ce mémoire examiner de près la situation du contrôle des accès terrestres au PAL par le biais d'enquêtes et interviews. Cela nous permet de proposer des pistes d'amélioration pour chaque observation. Toutes les personnes rencontrées semblent motivées pour améliorer les choses et conscientes des enjeux tant sécuritaires que commerciaux associés à une parfaite maîtrise des accès terrestres au port. Le port de Lomé est connu pour la qualité de sa sécurité maritime, il peut atteindre ce niveau aussi au niveau terrestre.

Nous avons réfléchi sur trois objectifs majeurs :

- L'obtention d'un titre d'accès unique programmé en fonction des besoins de la personne pour tel ou tel site,

- L'aboutissement du système électronique des contrôles d'accès où la porte – barrière ne s'ouvrirait automatiquement que si le titre d'accès est valable,
- Les autorités pourraient tracer les mouvements des personnes dans le port.

Nous partons de l'hypothèse que l'exploitation des NTIC ainsi que la personnalisation des solutions informatiques existantes rendent réalisables ces objectifs. Le code ISPS précise 3 niveaux de sécurité, gradués en fonction de la menace. Dès le niveau 1, le contrôle des accès est préconisé. Le PAL doit savoir et faire savoir à un instant T qui est dans le port et qui en est sorti.

Aujourd'hui trois entités interviennent dans le système de gestion des titres d'accès. Les allers-retours sont complexes et peu efficaces. Mais l'implication récente de la préfecture maritime dans la démarche est une opportunité pour clarifier et simplifier le processus. Nous proposons d'informatiser totalement la gestion des titres d'accès ; de la demande à la facturation.

Une autre opportunité concomitante se présente : un vaste chantier améliorant les voies d'accès au port doit commencer prochainement. Il pourrait intégrer l'enfouissement de câbles électriques et de fibres pour l'installation de systèmes informatiques

**Tableau 6 : Bordereau descriptif quantitatif**

No	Description détaillée de l'article	Quantité
1	Tourniquets	08
2	Barrières Véhicules lourds (camions)	10
3	Barrières pour véhicules légers (voitures utilitaires, motos, etc...)	4
4	Lecteurs d'authentification (16 pour tourniquets, 20 pour véhicules lourds, 4 pour véhicules légers)	10
5	Système central	1
6	Système distants (UTL) capacité : au moins 10 portes 20 lecteurs	6
7	Logiciel d'administration, d'exploitation et de maintenance	1
8	Câbles et autres accessoires	Groupe
9	Formation Administrateurs et techniciens (début de projet)	Groupe
10	Transfert de compétences (fin de projet)	Groupe
11	Interconnexion des installations portuaires et extension du système au niveau des zones à accès contrôlé	6
12	Main d'oeuvre Installation; Configuration et mise en service du système	1
13	Maintenance annuelle – main-d'œuvre uniquement	1
14	Maintenance annuelle - pièces et main-d'œuvre	1
15	Documentation Technique de l'installation (exemplaires)	10

automatiques et de caméras, la rénovation des guérites de contrôles et l'installation de portiques pour piétons et barrières pour véhicules à chaque entrée de chaque zone. A ce jour, certaines portes d'entrées ne sont pas équipées et certains équipements sont défectueux. Autant dire que le contrôle n'est pas réellement assuré.

Ce chantier de rénovation pourrait aussi comprendre l'installation d'éclairages massifs afin de limiter les risques. Les agents de sûreté recrutés par le PAL n'en seraient que plus efficaces. Actuellement, ils sont 263 agents de sûreté, de tous niveaux, et seulement 60 d'entre eux sont sous contrat. Les autres travaillent dans des conditions précaires, peu propices à un réel investissement. Nous suggérons donc une action d'amélioration des conditions de travail de cette population : définition d'un profil type d'agent sûreté (niveau scolaire, probité, etc...) signature de contrats de travail, vérification de la qualité du travail effectué et valorisation ou sanction. Bref : des agents motivés appliqueront plus rigoureusement la charte de sûreté.

Parallèlement, nous soulignons la force que représente l'action des militaires dans notre dispositif actuel de sécurité / sûreté. Pour l'avenir, nous pensons utile de mieux définir « qui fait quoi » entre les gardes du PAL et les militaires afin de tirer le maximum de bénéfice de leur présence. L'absence de cadre de coopération précis crée des tensions inutiles et complexes à résoudre. Avec un cadre légal renforcé, la sécurité du PAL en sortirait grandit.

### Recommandations

- Pour assurer un bon niveau de sécurité, les infrastructures doivent être adaptées aux normes internationales comme l'enfouissement de câbles électriques et de fibres, l'installation de portiques pour piétons et barrières pour véhicules à chaque entrée de chaque zone ;
- Mettre en place des systèmes de surveillance basés sur les TIC : installation des caméras et des systèmes informatiques automatiques ;
- Les agents de sûreté doivent avoir des contrats permanents au PAL, être formés par le PAL et pouvoir être évalués par le PAL.
- Mettre en place un cadre légal qui définit les fonctions des agents de sûreté du port et celle des militaires présents au port, puis mettre en place un cadre de coopération entre ces deux groupes d'agents pour le service du port.

### Conclusion

Nous l'avons évoqué, une réforme globale des pratiques en place est possible, à court et moyen termes, au PAL avec un investissement relativement limité. Avec la mobilisation de l'autorité portuaire, de la préfecture maritime, des usagers du port nous pourrions franchir un grand pas en mettant en œuvre un système informatique exploitable sur plusieurs sites et interconnecté avec d'autres systèmes déjà existants.

Nous espérons que les préconisations, détaillées et chiffrées dans la version complète du mémoire, retiendront l'attention des décideurs afin d'être complétées, améliorées et surtout mises en œuvre.

## L'impact de la formation sur la performance des entreprises de prestation de services : cas de la Société Africa Consulting Leaders (ACL) – Mlle Xola Juinias HOUNGNALO (promotion 8)



Mlle Xola Juinias HOUNGNALO  
Secrétaire de Direction à Africa Consulting  
Leaders (ACL)  
Port Autonome de Lomé



Encadreur : M. Mana Bowai  
AGNEKITOM  
Chef Service Administration du Personnel  
Port Autonome de Lomé

### Auteur

Mademoiselle Xola Juinias HOUNGNALO a obtenu un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et poursuit en Licence à ISM Adonaï. Elle est présidente régionale d'une association des élèves, étudiants et stagiaires (MADEC) et présidente commission action nationale de ladite association. Elle est aussi membre du Club Rotaract<sup>14</sup> Lomé Horizon et a suivi une formation sur l'Effectif et la Communication dans ce cadre. Elle est Secrétaire de Direction à Africa Consulting Leaders (ACL) depuis 2014 et de formation Assistance Commerciale Bilingue.

### Introduction

La survie et le développement des organisations sont subordonnés à la performance des employés. De ce fait, l'atteinte des objectifs de toute organisation nécessite un capital humain doté de compétences suffisantes et une structure adéquate. Il faut compléter la formation initiale des recrues et les maintenir tout au long de la carrière pour répondre en permanence aux besoins de l'entreprise.

### Analyse

Attention : la quantité des formations ne garantit pas leur qualité. La formation continue n'est pas une fin en

soi et doit être évaluée aux vues de ses résultats. Les responsables RH doivent se préoccuper d'élaborer un plan annuel de formation cohérent avec la stratégie de l'entreprise et qui aide les personnes à mieux travailler.

A ACL, aucun plan de formation n'existe encore. Et les actions de formation sont fort rares. Nous nous interrogerons ici sur la nécessité de l'élaboration d'un plan de formation pour une meilleure performance de l'entreprise. Commençons par décrire la structure : ACL est une société à vocation technologique qui développe des plateformes de services autour des solutions communautaires en s'appuyant sur les réseaux privés de communication et les outils internet. Experte dans les solutions technologiques portuaires, ACL est agréé par l'AGPAOC.

ACL est piloté par un PDG assisté de trois directeurs sectoriels :

- Financier / comptable
- Systèmes informatiques
- Ressources humaines

Nous portons notre regard sur cette dernière en charge de la gestion des ressources humaines (GRH). La GRH se définit comme l'ensemble des politiques qu'une entreprise met en place pour disposer d'un personnel compétent. Le GRH s'intéresse à la présence des agents mais aussi et surtout aux savoir-faire des hommes en entreprise. Il doit rendre utile les aptitudes et talents qu'il détecte chez les travailleurs.

<sup>14</sup> Rotaract : de l'anglais « Rotary in Action ».

L'administration du personnel représente la base de la fonction RH et s'impose à toute entreprise qui a des salariés. Elle regroupe toutes les activités qui régissent la réglementation du travail dans le pays de l'entreprise. Ces activités concernent le contrat, la paie, les charges patronales, la gestion de l'effectif, des absences et des congés.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil d'analyse des besoins en ressources humaines. Elle permet de faire une projection des métiers et des effectifs nécessaires à court, moyen et long terme afin d'éviter les risques telle la pénurie de personnel, l'absence d'une compétence indispensable, le sureffectif...

La gestion de la fiche de poste est aussi importante que la planification GPEC. Elle décrit les tâches de chaque poste mais aussi les habilités, connaissances, capacités et responsabilités associées. La conception des fiches de poste se fait à travers l'analyse de chaque poste.

Considérant les évolutions régulières de notre secteur d'activité, nous soulignons l'importance de la formation. Elle peut être interne ou externe, sous la forme de séminaires ou d'études via des organismes de formations agréés. Un stage de formation ne doit pas être une récompense pour

un salarié méritant ou un alibi pour éloigner un travailleur incompetent. Une formation doit avoir des objectifs bien précis, et doit être précédée d'une étude déterminant les besoins de formation pour l'entreprise et pour le salarié. Afin d'anticiper au mieux et de systématiser le processus, un plan de formation est nécessaire.

Le besoin de l'entreprise en compétences est lié à sa stratégie et peut déclencher des formations. Le besoin du salarié en formation est évoqué lors de l'évaluation annuelle du personnel. L'évaluation, menée par le N+1 permet de mesurer les résultats atteints en fonction des objectifs préalablement fixés. Divers paramètres sont abordés : productivité, qualité, sécurité, climat de travail, etc. Le salarié lui évoque ses ambitions, ses besoins de formation et ses projets pour sa fonction. Dans certains cas, l'évaluation peut aboutir à une action de formation afin de combler un écart de compétence.

Tous ces éléments de GRH, associés à une politique communication interne et à une politique RH motivante concourent durablement à la performance de l'entreprise.

Dans le cas d'ACL, les actions de formation sont décidées aléatoirement par M. le DG lui-même et les résultats ne semblent pas probants. Nous avons

**Tableau 7 : Présentation des Opportunités et menaces de la DRH de ACL**

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de manuel de procédure ;</li> <li>• Existence d'une assurance maladie pour tout le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'un cadre formalisé pour le recrutement ;</li> <li>• Manque d'un plan de formation continue ;</li> <li>• Lenteur dans la mobilité interne du personnel ;</li> <li>• Inexistence d'un système d'évaluation des performances et de suivi des compétences du personnel ;</li> <li>• Manque d'un système d'information et de communication entre le personnel ;</li> <li>• Peu de réunions du personnel ;</li> <li>• Inexistence d'un statut particulier du personnel ;</li> <li>• Irrégularité dans la rémunération ;</li> <li>• Quasi-absence des représentants du personnel ;</li> <li>• Manque de motivation ;</li> <li>• Retards ;</li> <li>• Manque d'esprit d'équipe ;</li> <li>• Travail avec nonchalance</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'adaptation ;</li> <li>• Vulgarisation des TIC ;</li> <li>• Recommandation faite aux ports de l'AGPAOC de mettre en place le guichet unique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition des sociétés de mêmes prestations qu'ACL</li> </ul>



observé le personnel de la société et nous pourrions proposer des recommandations afin de construire un véritable plan annuel de formations.

Nous savons ainsi que près de 70% des employés d'ACL sont cadres dont près de 80% sont des hommes. Au-delà des chiffres bruts, nous avons analysé par le biais d'un questionnaire les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'ACL.

### Recommandations

- Mettre en place un système de gestion des ressources humaines de façon à fixer des objectifs à atteindre à chaque employé et pouvoir mesurer la performance en fonction de critères validés ;
- Communiquer la stratégie de l'entreprise, ses valeurs, ses objectifs généraux au personnel.
- Mettre en place des réunions périodiques du personnel pour les informer sur les différents dossiers importants pour l'entreprise

- Définir et mettre en place un plan de formation annuel partagé avec le personnel, et favoriser la démultiplication et les restitutions de ces formations.
- Créer un comité de santé et sécurité au travail (CSST) pour améliorer le cadre de travail et gérer les assurances maladies des employés.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

### Conclusion

Pour conclure en se rapprochant de notre sujet, nous confirmons la nécessité de mettre en place un plan annuel de formation en lien avec la stratégie de l'entreprise et connecté aux besoins des personnels. Une meilleure formation des personnels et plus largement une meilleure gestion des ressources humaines amélioreront les performances d'ACL grâce à un personnel impliqué, motivé et responsable.

## RECOMMANDATIONS

La table ci-dessous cite quelques exemples de recommandation de chaque dissertation et leurs relations avec les objectifs de développement durable.

**Tableau 8 : Recommandations**

Référence de dissertation	Recommandations	ODD
Bénin	Il est nécessaire de renforcer et assurer l'adhésion et la participation effective de toutes les catégories de personnel à la culture d'entreprise, en s'appuyant sur les valeurs de culture d'entreprise (rigueur, esprit d'appartenance, motivation, excellence...).	ODD 8, 9, 17 Culture d'entreprise
Bénin	Des séances de formation aux outils sur le système de management de la qualité doivent être régulièrement organisées au profit de tout le personnel, afin de lui apporter les connaissances nécessaires en vue de contribuer à la mise en œuvre de la démarche qualité.	ODD 9, 17 Management, service qualité
Bénin	Sensibiliser les acteurs de collecte des boues et déchets provenant des navires en particulier sur leur nature et leur impact sur l'environnement.	ODD 14, 15 Environnement, valorisation des déchets
Bénin	Sensibiliser les acteurs portuaires sur la nécessité de mettre en œuvre les recommandations de la convention de MARPOL.	ODD 14, 15 Environnement, Collecte des déchets
Cameroun	Sortir du code des marchés publics, la maintenance des engins du Port pour rendre le matériel plus performant, et réduire les temps de maintenance.	ODD 8, 9 Augmenter la productivité des outils portuaires
Cameroun	Mettre en place des procédures de maintenance corrective ou préventive sur les engins nautiques.	ODD 8 Augmenter la fiabilité de la maintenance
Cameroun	Mettre en place un logiciel de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur pour répondre à la complexité et technicité grandissantes des engins portuaires.	ODD 8, 9 Gestion de maintenance
Cameroun	Assurer la formation et la mise à niveau des techniciens de maintenance et les mettre en adéquation avec les équipements disponibles ou en commande.	ODD 9, 17 Formation à la maintenance
Côte d'Ivoire	Mettre en place une commission permanente chargé de la sécurisation des réserves foncières sans oublier de mettre en place des mécanismes pour déplacer les populations installées sur les réserves foncières qu'elles soient dues à des droits coutumiers ou non.	ODD 8 Développement des activités
Cote d'Ivoire	Faire une étude de coût de la relocalisation et les frais d'indemnisation nécessaire pour mettre en place les investissements que l'autorité portuaire à indiquer dans son nouveau plan directeur, sur ces réserves foncières.	ODD 8 Développement des activités
Côte d'Ivoire	Les incitations financières ne sont pas les seules raisons des départs volontaires, il faut aussi prendre en compte la motivation ou démotivation du personnel.	ODD 8 Motivation et optimisation du personnel
Côte d'Ivoire	Les départs volontaires engendrent une rupture de compétences sur certains postes stratégiques ou opérationnels. Ces départs doivent être envisagés après la mise en place d'un plan de formation de la relève de façon à garder une viabilité des services impactés.	ODD 8 Motivation et optimisation du personnel
Haïti	Mettre en place un manifeste électronique accessible à tous les acteurs nécessaire	ODD 8 Manifeste électronique
Haïti	Harmoniser et simplifier les tarifs clairs et stables pour les coûts de passage portuaire.	ODD 8 Passage portuaire
Haïti	Mettre en place une unité d'audit interne qui aura la responsabilité d'évaluer continuellement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, d'assurer le management des risques, de permettre à la Direction Générale d'avoir une assurance raisonnable sur le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne et sur le degré de maîtrise des risques de l'institution.	ODD 8 Audit interne

Haiti	Mettre en place des séances de sensibilisation du personnel par rapport à son obligation d'offrir une meilleure collaboration avec la Direction Contrôle et celle de Vérification pour le plus grand intérêt de l'APN, qui sont aussi chargées de mettre en place des recommandations pour améliorer les services.	ODD 8 Audit interne
Guinée	Pour être attractif pour le commerce de transit des pays enclavés, l'infrastructure route et ferroviaire doivent être adaptés.	ODD 8 Optimisation multimodale
Guinée	L'autorité portuaire, la douanes, les entrepôts des pays enclavés doivent travailler ensemble pour fluidifier le trafic et le rendre plus attractif.	ODD 8 Optimisation des ressources
Gabon	Au niveau des services de marine marchande, la mise en œuvre de solution informatique pour la gestion des certificats permettra d'automatiser les renouvellements des certificats et avoir une planification améliorée pour le service en charge de ces certificats.	ODD 8, 9 Digitalisation des services
Gabon	L'informatisation des services de la marine marchande va de pair avec la digitalisation et la mise en œuvre de guichet unique dans les ports.	ODD 8, 9 Digitalisation et mise en œuvre de guichet unique
Gabon	Les sociétés de gestions de déchets « garbage » devraient être contrôlées et évaluées dans leur capacité à effectuer leur travail et fournir les informations relatives aux déchets et leur traitement dans le port. Leur contrat devrait être limité dans le temps et être renouvelable.	ODD 14, 15 Environnement, collecte des déchets
Gabon	Pour les futurs projets de développement, le port devrait intégrer et mettre en place une politique de gestion des déchets, favoriser le tri, le recyclage et la valorisation des déchets.	ODD 14, 15 Environnement, collecte des déchets
Sénégal	Pour une meilleure gestion du manifeste, développer une application de gestion permettant aux armateurs et consignataires de renseigner leurs informations par voie électronique, et qui permettrait aux contrôleurs d'avoir les éléments en temps réel. Cette application pourrait également être connectée à l'administration douanière, en vue de limiter les risques de fraude.	ODD 8 Logiciel de gestion des manifestes
Sénégal	Pour le mode de contrôle des manifestes, renforcer le contrôle documentaire à l'embarquement par la mise en place d'une application qui puisse prendre en compte les préoccupations des différentes administrations, en établissant des connexions et des interfaces.	ODD8 Contrôle documentaire à l'embarquement
Sénégal	La participation du secteur privé dans la gestion d'un port autonome contribue au développement de l'infrastructure mesurable en particulier sur le trafic, le chiffre d'affaires, mais toutefois un certain nombre de contraintes freinent ou ralentissent les résultats escomptés.	ODD 9 Implication du secteur privé
Sénégal	La mise en œuvre du guichet unique permet d'accélérer les formalités de passage de la marchandise grâce à l'automatisation des procédures et d'améliorer la transparence dans les relations Entreprises-Administrations. Cet espace centralisé se fera avec le concours du Port Autonome, de la Direction Générale des Douanes, du Conseil National des Chargeurs, des sociétés de manutentions portuaires, de la Chambre de Commerce et d'industrie de la place ainsi que tous les acteurs portuaires.	ODD 9 Optimisation des opérations et mise en œuvre de guichet unique
Togo	Pour assurer un bon niveau de sécurité, les infrastructures doivent être adaptés aux normes internationales comme l'enfouissement de câbles électriques et de fibres, l'installation de portiques pour piétons et barrières pour véhicules à chaque entrée de chaque zone.	ODD9 Meilleure infrastructure de sécurité
Togo	Mettre en place un cadre légal qui définit les fonctions des Agents de sûreté du port et celle des militaires présents au port, puis mettre en place un cadre de coopération entre ces deux groupes d'agents pour le service du port.	ODD8, ODD17 Cadre légal de coopération en matière de sûreté portuaire
Togo	Communiquer avec le personnel sur la stratégie de l'entreprise, ses valeurs, ses objectifs généraux.	ODD 8
Togo	Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour gérer et anticiper les besoins de l'entreprise.	ODD 8 Système de gestion personnel

