

REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@@@@@@@@



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

@@@@@@@@



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

@@@@@@@@

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR DES SERVICES PUBLICS

OPTION

Management

FILIERE

Management des Services Publics (MSP)

**IMPACT DU GUICHET UNIQUE DANS LA
FACILITATION DES OPERATIONS POUR LA
PERFORMANCE DU PORT DE COTONOU**

Réalisé et soutenu par

Moudjanatou SEIDOU

Sous la direction de

Maître de stage

M. Daniel K. OTCHERE

Chef de la Cellule de Passation
Des Marchés Publics/ PAC

Directeur de mémoire

M. Mathias POFAGI

Enseignant à l'ENAM

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENTE : MME de DRAVO- ZINZINDOHOUE Marie José

VICE PRESIDENT : CHIDIKOFAN L. YVES

MEMBRE : FANOU GILBERT

**L'ENAM N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
ELLES DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

DÉDICACE

A

- ✓ mon père Amidou SEIDOU, pour ton assistance et les efforts consentis pour ma formation. Puisse ce travail combler ta longue et légitime attente ;

- ✓ ma mère Salmata ABDOULAYE SEIDOU, pour tes nobles sacrifices et ta vigilance à suivre l'éducation de tes enfants. Sois réconfortée par ce travail ;

- ✓ mes frères Moustapha et Satarou, que ce travail soit pour vous, l'aboutissement de ce que nos parents ont consenti comme efforts et sacrifices. Qu'il soit aussi l'expression de ma sincère gratitude.

REMERCIEMENTS

Le présent travail a connu son heureux aboutissement grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterions témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

A

- ✓ Monsieur **Mathias K. POFAGI**, notre directeur de mémoire qui a accepté de diriger ce travail en dépit de ses multiples occupations;
- ✓ Monsieur **Kassim TRAORE**, Directeur Général Adjoint du PAC, pour son soutien inconditionnel ;
- ✓ Monsieur **Daniel OTCHERE** notre maître de stage, chef de la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) du Port Autonome de Cotonou (PAC) pour son soutien indéfectible ;
- ✓ Monsieur **Edouard AHOKOU**, pour ses précieux conseils ;
- ✓ Monsieur **Arnaud TEHOU**, chef du Service Approvisionnement pour nous avoir manifesté toute sa fraternité ;
- ✓ Mesdames **Gislaine AMOUSSOU MONTEIRO** ; **Georgette ABALLO** et **DJOSSOU**, pour leur grande disponibilité et leur sympathie à notre égard ;
- ✓ Tout le personnel de la CPMP et les collègues stagiaires.
- ✓ Charbel BADE, Joel ADDA, Nancy VIDEGLA et Volonté LANIGNAN pour votre soutien et présence dans ma vie.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ACAD : Association des Commissionnaires Agréés en Douane du Bénin.

ACAM : Association des Consignataires et Agents Maritime du Bénin.

BFU : Bordereau de Frais Unique

BSC : Bordereau de Suivi de la Cargaison.

CAD : Commissionnaires Agréés en Douane.

COBENAM : Compagnie Béninoise de Navigation Maritime.

CNCB : Conseil National des Chargeurs du Bénin.

COMAN : Compagnie de Manutention

GU : Guichet Unique

GUP : Guichet Unique Portuaire

MAD : Magasin Aire de Dédouanement.

PAC : Port Autonome de Cotonou.

PC : Port de Cotonou

SEGUB : Société d'Exploitation du Guichet Unique du Bénin

SMTC : Société de Manutention de Terminal à Conteneurs de Cotonou.

SOBEMAP : Société Béninoise des Manutentions Portuaires.

C.N.U.C.E.D : Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement.

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE DU TABLEAU	PAGES
1	TABLEAU COMPARATIF DES DELAIS DE SEJOUR DES MARCHANDISES AU PORT DE COTONOU ET FORMALITES ADMINISTRATIVES SANS ET AVEC LE GU	31
2	RECAPITULATIF DES PROBLEMES IDENTIFIES	35
3	TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	52
4	REPARTITION DES DONNEES DE L'ENQUETE PAR RAPPORT A LA LENTEUR DANS L'ETABLISSEMENT DES FACTURES POUR L'OBTENTION DU BFU	58
5	REPARTITION DES DONNEES DE L'ENQUETE RELATIVES A L'INSTABILITE DE LA CONNEXION INTERNET FACE A L'UTILISATION DE L'OUTIL GU	59
6	REPARTITION DES DONNEES DE L'ENQUETE LIEES A L'ENGORGEMENT DE LA VILLE DE COTONOU	60
7	TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE	74

LISTE DES SCHEMAS

NUMEROS	TITRES	PAGES
1	LES ACTEURS DU GUP DU BENIN	16
2	ANCIEN SYSTEME D'ENLEVEMENT DES MARCHANDISES AU PC	28
3	CIRCUIT DES DIFFERENTES OPERATIONS D'ENLEVEMENT DES MARCHANDISES PAR LE GUP	30

LISTE DES ANNEXES

NUMERO	TITRE	PAGE
1	ANNEXE 1	83
2	ANNEXE 2	84
3	Arrêté N°047/ MDCEMTMIP-PR/DC/SGM/SA du... portant agrément pour la mise en place et l'exploitation du Guichet Unique au Port de Cotonou ;	
4	Note circulaire N°1399/DGDDI/DGI du 07 octobre 2011 portant exploitation du Guichet Unique ;	

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Armateur : propriétaire ou gérant d'un mode de transport. Il met son équipement à la disposition d'un chargeur

Cargaison : Ensemble des marchandises chargées sur un navire.

Commissionnaire agréé en douane ou transitaire: intermédiaire entre le chargeur, le transporteur et le douanier. Il se charge d'obtenir les conditions favorables au transport de la marchandise et de l'amener à destination.

Connaissement : Document qui matérialise le contrat de transport maritime, qui donne les caractéristiques et la description détaillée des marchandises et qui sert de titre de propriété des marchandises indiquées pour le bénéficiaire.

Consignataire ou agent maritime: personne mandatée par un armateur qui effectue des opérations commerciales liées à l'embarquement ou au débarquement des marchandises dans un port

Dépotage : manutention consistant à sortir des marchandises d'un conteneur

Empotage : manutention consistant à mettre des marchandises dans un conteneur

Escale : arrêt momentané d'un navire dans un port

Manifeste : Document qui fait l'état récapitulatif des connaissements des différentes marchandises embarquées ou débarquées dans un port d'escale, objet d'un contrat de transport de marchandises à bord d'un navire.

Manutention : Opération et moyens de déplacement de marchandises par des engins appropriés, d'un navire vers un magasin en réception ou vice versa.

SYDONIA : Système de Données Informatisées en Afrique.

Transbordement : chargement d'une marchandise, d'un moyen de transport à un autre moyen sans ou avec mise à terre.

RÉSUMÉ

En notre qualité de futur manager, il est de notre devoir de nous familiariser avec certains principes, méthodes et techniques modernes de gestion qu'il convient d'implanter dans les administrations publiques pour les rendre performantes.

Cette quête permanente de performance conduit le décideur à remettre en cause les règles et procédures qui ont toujours présidé à la gestion des administrations publiques et à décider d'introduire les outils modernes de gestion ayant fait leurs preuves dans d'autres pays.

Au cours du stage pratique, sanctionnant la fin de notre formation au cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), qui s'est déroulé à la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) du Port Autonome de Cotonou (PAC), nous nous sommes intéressés aux réformes portuaires introduites par le Président de la République dans le souci d'améliorer la compétitivité et la performance du Port de Cotonou.

Notre réflexion a été portée plus précisément sur l'outil Guichet Unique. Conformément à la définition communiquée par l'Organisation des Nations Unies - Centre des Nations Unies pour la Facilitation du Commerce et les Transactions électroniques : **un guichet unique portuaire est défini comme une facilité permettant aux parties impliquées dans le commerce extérieur et le transport de déposer des informations et des documents normalisés auprès d'un point d'entrée unique afin de remplir toutes les formalités officielles liées à l'importation, à l'exportation, au transit et au transbordement.**

Nous avons constaté après des investigations menées sur le terrain que les utilisateurs de l'outil GU rencontrent des difficultés qui ne sont pas à négliger. Compte tenu de l'importance que revêt cet outil dans l'atteinte de la performance du Port de Cotonou, nous avons décidé d'axer notre réflexion sur **« Impact du guichet unique dans la facilitation des opérations pour la performance du Port de Cotonou »**

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre mémoire en trois ((03) grandes parties à savoir :

Un chapitre préliminaire,

Un chapitre premier et,

Un chapitre deuxième.

Le chapitre préliminaire est consacré au cadre institutionnel de l'étude, aux observations du stage et au ciblage de la problématique.

Dans le chapitre premier, après avoir défini les objectifs de l'étude, nous avons présenté la méthodologie suivie pour résoudre cette problématique.

Pour finir, dans le chapitre deuxième, nous avons proposé des approches de solutions aux problèmes identifiés dans le chapitre précédent. Nous avons également fait part de certaines suggestions à l'endroit du gouvernement, de la SEGUB et des autorités portuaires pour permettre la mise en œuvre efficace des solutions proposées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Section 1 : cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : présentation de la structure d'accueil du stage

Paragraphe 2 : état des lieux sur les prestations de la structure en observation

Section 2 : ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE 1^{ER} : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Section 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : objectifs, hypothèses et revue de la littérature

Paragraphe 2 : choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques.

Section 2 : collecte et analyse des données

Paragraphe 1 : mobilisation, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE 2^{ème} : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Section 1 : approches de solutions

Paragraphe 1 : approches générales de solutions

Paragraphe 2 : approches spécifiques de solutions

Section 2 : conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse

Paragraphe 1 : conditions de mise en œuvre des solutions : recommandations

Paragraphe 2 : tableau de synthèse

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

L'année 2006 a marqué un tournant décisif dans la volonté politique de mise en œuvre de la réforme par la création du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), qui a la charge de la réhabilitation et de la modernisation de l'Etat avec pour mission l'impulsion des initiatives de réforme, leur accompagnement, leur coordination et leur suivi-évaluation.

Ces réformes vont également dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires au Bénin en vue de le maintenir comme une escale, une destination privilégiée des hommes d'affaires à l'échelle internationale.

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

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

Conscient des enjeux liés aux transports maritimes et à la position stratégique du Port de Cotonou qui dessert les pays de la sous-région, en particulier ceux de l'hinterland, l'Etat béninois a engagé des réformes portuaires indispensables à la construction d'une économie émergente.

C'est dans cette optique, qu'en 2010, il est apparu nécessaire de créer au Port de Cotonou un Guichet Unique dont l'objectif principal est la facilitation et l'accélération du passage portuaire des marchandises.

Le Gouvernement a opté pour la mise en place en 2011 d'un guichet unique en vue de :

- la facilitation et la fluidification des procédures et des formalités de passage des navires et des marchandises au Port de Cotonou ;
- la généralisation de l'utilisation de moyens informatiques efficaces dans les échanges de données et les circuits de communication entre tous les intervenants dans la chaîne de passage portuaire des navires et marchandises ;
- la réduction des coûts et des temps de séjour portuaire des navires et des marchandises.

L'objectif du guichet unique du port de Cotonou est de permettre aux opérateurs portuaires de gagner du temps pour les formalités entre le PAC, la douane et les autres services intervenant pour le paiement des frais et autres taxes avant l'enlèvement des marchandises.

Cette plateforme unique, dématérialisée et interactive, est également dédiée à la facilitation du commerce et a pour particularité de proposer un service de « sécurisation des recettes » des acteurs portuaires du Bénin, aussi bien publics que parapublics.

L'un des défis majeurs poursuivis à travers cette réforme est l'enlèvement effectif sous 24 heures des marchandises au Port de Cotonou, la durée de séjour des marchandises dans un port étant un indicateur clé d'appréciation des performances d'un port.

Il nous paraît alors indispensable de vérifier si les procédures administratives pour l'importation et l'exportation des marchandises sont moins longues avec le système du guichet unique, un bilan de parcours a-t-il

été fait après plus d'un an d'utilisation de ce système ? Les objectifs annoncés vont-ils être atteints ?

Pour ce fait, il nous faut nous intéresser aux indicateurs de performance du guichet unique ainsi que les variables explicatives de cette performance.

Dans le souci d'apporter des réponses à ces différentes questions nous avons orientés nos recherches sur le thème : «***Impact du guichet unique dans la facilitation des opérations pour la performance du Port de Cotonou*** »

Pour cela, nous avons adopté un plan tripartite.

Dans un chapitre préliminaire, nous présenterons le cadre contextuel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique sur la performance du guichet unique. Quant au chapitre I, il sera consacré à la conception et à la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude. Enfin, le chapitre II présentera la collecte et l'analyse des données, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS
DE STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

Cette partie s'articule autour de deux volets : le premier est relatif au cadre physique de l'étude et observations de stage ; le second est consacré au ciblage de la problématique.

SECTION 1. CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Pour mieux cerner notre étude, nous allons définir dans un premier temps le cadre physique de celle-ci à travers la présentation du Port de Cotonou, puis nous rendrons compte des constats relevés après la mise en place des réformes portuaires.

Dans un second temps, nous ferons ressortir les forces ; faiblesses ; les opportunités et menaces de ces réformes.

PARAGRAPHE I. PRESENTATION DU CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE : LE PORT AUTONOME DE COTONOU

Remarquons au préalable qu'il existe une distinction significative entre Port de Cotonou et Port Autonome de Cotonou qui n'est pas perçue à première vue.

En effet un port est une interface entre le transport maritime et terrestre. C'est l'endroit où s'exercent toutes les activités maritimes ; c'est également l'interface entre la mer et la terre ; tandis que le Port Autonome de Cotonou est l'administration, l'autorité qui a en charge la gestion du Port de Cotonou.

I. GENERALITES ET ORGANISATION DU PORT AUTONOME DE COTONOU.

A. GENERALITES DU PORT AUTONOME DE COTONOU (PAC)

Le Port Autonome de Cotonou est une société d'Etat à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Il a été créé par la loi n 64-39 du 31 décembre 1964, laquelle a été modifiée par l'ordonnance N° 76-55 du 12 octobre 1976 et réorganisée par le décret N°89-309 du 28 juillet 1989. Ses activités ont officiellement démarré le 1^{er} Août 1965 date de son inauguration.

Il relève actuellement du Ministère Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires.

L'idée de regrouper en un seul point toutes les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises a conduit à la construction de ce port.

Au départ, le port de Cotonou était destiné aux navires transportant des marchandises à destination du Bénin avec des infrastructures limitées.

Aujourd'hui, il est devenu le couloir de transit des marchandises en direction des pays de l'hinterland (le Niger, le Burkina-Faso, le Mali, etc.) d'où, l'engagement des autorités nationales et des partenaires internationaux à augmenter sa capacité d'accueil pour répondre aux exigences actuelles.

B. ORGANISATION DU PORT AUTONOME DE COTONOU (PAC)

L'organigramme du PAC comprend le conseil d'administration, les structures rattachées à la direction générale et les directions techniques.

1. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe de délibération des décisions du PAC. Il est investi des pouvoirs les plus étendus. Il élabore la politique

générale du PAC conformément au plan de développement économique et social tout en agissant pour atteindre les objectifs prévus.

Il est composé de six membres dont trois représentants des pays de l'hinterland.

Sa composition :

- Un représentant du Ministre Délégué auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires (le président) ;
- Un représentant du Ministre Chargé de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du personnel du Port Autonome de Cotonou ;
- Un représentant du Burkina-Faso ;
- Un représentant du Mali ;
- Un représentant du Niger.

Il se réunit deux fois par an : une première fois pour approuver le budget qui est ensuite présenté au conseil des ministres et une seconde fois pour l'approbation du bilan de fin d'exercice.

2. La Direction générale

Elle est l'organe d'exécution de la politique et des décisions du conseil d'administration. Elle assure à cet effet la gestion du PAC. Le directeur général assisté d'un directeur général adjoint veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et est chargé du contrôle de régularité de toutes les opérations au sein de l'entreprise . La Direction générale regroupe autour les organes que sont :

Les directions et structures rattachées :

La direction générale adjointe ;
Le Secrétariat Général Administratif ;
Le Secrétariat Particulier ;
L'Inspection Générale ;
Les Chargés de mission ;
Le Conseiller Technique à la Sécurité et à la Sureté ;
Le Conseil Technique Portuaire ;
La Cellule de Passation des Marchés Publics ;

Les Départements et Services :

- Le Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) ;
- Le Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
- Le Département de Gestion de l'environnement (DGE) ;
- La Cellule de la Communication et de la Coopération (CCC) ;
- Le Service des Relations Publiques (SRP).

En dehors de ces structures, la Direction Générale est assistée de six (06) directions techniques que sont :

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- La Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- La Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;
- La Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) ;
- La Direction Technique (DT) ;
- La Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ).

Chacune de ces directions est organisée en services techniques et dispose d'un secrétariat permanent.

II. LES MISSIONS ET OBJECTIFS DU PORT AUTONOME DE COTONOU

A. LES MISSIONS DU PORT DE COTONOU

Situé par 6°11'22" Nord et 2°26'30" Est, le Port de Cotonou est implanté sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de COTONOU, capitale économique de la République du BENIN.

Le Port de Cotonou, mis en service le 1^{er} Août 1965 a remplacé le wharf qui assurait depuis 1981 à Cotonou la liaison entre la mer et la terre pour l'embarquement et le débarquement des marchandises et des voyageurs.

Le Port de Cotonou constitue un espace économique où interviennent plusieurs structures chargées d'assurer les opérations nécessaires au passage des navires, des personnes et des marchandises.

L'autorité portuaire est chargée de la coordination des activités sur toute l'étendue où interviennent des entreprises privées, publiques et semi-publiques. La mission de l'autorité portuaire se traduit par le maintien et le renforcement des installations portuaires dans de bonnes conditions d'accueil du navire et des marchandises.

B. LES OBJECTIFS DU PAC

Le port de Cotonou assurant plus de 90% des échanges du Bénin avec l'extérieur, il est également le débouché à la mer de plusieurs pays de la sous-région notamment le Niger, le Burkina-Faso, l'ouest du Mali et dans une moindre mesure le Tchad et la République Centrafricaine. C'est aussi le port de relais et de transbordement le plus rapide en direction du Nigeria. Tout ceci fait du port de Cotonou un port à vocation régionale.

Pour mieux exercer sa vocation, plusieurs stratégies de développement ont été mises en œuvre pour atteindre les objectifs ci-après :

- Satisfaire aux exigences du trafic ;
- Etre un pôle attractif pour les trafics non captifs grâce à une compétitivité toujours accrue.
- Rester pour le Bénin et les pays de l'hinterland, un élément moteur de développement économique en suscitant les activités commerciales diversifiées.
- Susciter l'adhésion de tous les acteurs portuaires à une union communautaire, une mobilisation des énergies et ressources pour la promotion de la voie béninoise de transit maritime.
- Travailler à réduire le délai et le coût de passage portuaire excessif et les conditions assez rudes d'acheminement des marchandises vers l'arrière-pays.

Les grandes mutations technologiques qui s'observent de part et d'autre du secteur des activités maritimes et portuaires ont créé un environnement concurrentiel sans précédent au sein duquel tous les ports se dotent de multiples stratégies pour maintenir l'équilibre et s'affirmer. Le Port de Cotonou, pour ne pas rester en marge de cette compétition internationale, a eu à créer un cadre de mobilisation des acteurs et partenaires en vue de leur adhésion et participation active à la mise en œuvre d'une politique efficace de communication commerciale plus percutante et plus attractive.

III. ENVIRONNEMENT DU PAC

L'entreprise étant un système ouvert, le PAC évolue dans un certain environnement.

A. MICRO ENVIRONNEMENT

1. Communauté portuaire

La communauté portuaire est l'organisation par excellence au sein de laquelle, se trouvent réunies toutes les personnes morales représentants les intérêts du port.

L'Association pour la Promotion du Port de Cotonou (APPC)

L'APPC a été créée au cours de l'assemblée générale constitutive de février 2005. Elle est le cadre de mobilisation communautaire pour la défense et la promotion de l'image du port. Encore appelée Communauté Portuaire, elle regroupe les professionnels usagers et clients du Port ayant accepté d'appartenir à une chaîne de solidarité pour la défense de l'image du Port de Cotonou pour sa promotion, sa notoriété et son rayonnement à l'échelle internationale. La mission de l'APPC est de favoriser le regroupement de moyens matériels, financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre des activités promotionnelles ciblées.

Notons aussi l'existence d'un **Comité de Coordination des Activités Portuaires (CCAP)**

Créé par Décret N° 96-216 du 31 mai 1996, le comité de coordination des activités portuaires (CCAP) est un cadre communautaire de suivi des activités au niveau de la plate-forme portuaire de Cotonou.

Le CCAP peut se saisir de toute question touchant le Port de Cotonou (PC) et la communauté portuaire de Cotonou. Toutefois, les sujets souvent débattus tournent autour des deux thèmes principaux ci-après :

. L'amélioration de la compétitivité du Port de Cotonou par l'identification des causes de dysfonctionnement qui pèsent sur les coûts et les délais,

. La sécurité et la sûreté aussi bien au niveau du port que sur le Corridor Béninois.

✚ « **Un comité 24 Heures** » a été mis sur pied pour l'enlèvement dans un délai de 24 heures des marchandises au Port de Cotonou.

Créé par note de service N° 019/PAC/DG/DACC/SMVCQ du 14 janvier 2001 et renforcé par la décision N°257/PAC/DG/DACC/SCPVC du 15 mai 2006, le comité de suivi de l'application des mesures pour l'enlèvement en 24heures au PC est un comité ad hoc chargé de relever au quotidien les entraves à la compétitivité des services portuaires au niveau de toutes les opérations.

Les missions du comité 24h sont contenues dans l'article 2 de la décision précitée et se présentent comme suit :

. Identifier et recenser les goulots d'étranglement qui entravent la fluidité sur la chaîne portuaire

. Recueillir les plaintes récurrentes des usagers, les analyser afin d'en dégager les différents niveaux de contre-performances ;

. Rendre compte des entraves à l'application desdites mesures et dispositions en situant les responsabilités et en identifiant les auteurs de ses entraves ;

. Proposer au CCAP des mesures idoines immédiates pour lever les éventuelles entraves au respect de l'objectif d'enlèvement des marchandises en 24heures¹.

¹ Revue officielle du PAC (2010-2011)

2. Principaux opérateurs portuaires

Il s'agit notamment des structures chargées d'assurer les opérations nécessaires au passage des navires, des personnes et des marchandises.

Le Port Autonome de Cotonou (PAC) est l'autorité chargée de la mise en valeur du site du Port de Cotonou dans le cadre de la politique générale établie par le Gouvernement béninois. Outre le PAC qui est l'autorité portuaire, il faut noter la présence d'autres intervenants au Port de Cotonou. Ce sont ceux qui, de par leurs diverses prestations, participent à l'animation des activités du port. Constituant donc une chaîne et toute défaillance observée à quelque niveau que ce soit, peut constituer une entrave à la compétitivité de ce port. Il s'agit :

- Sociétés de Manutention Portuaires :

Ce sont des sociétés qui jouent un rôle très important dans les opérations de chargement et de déchargement des marchandises dans l'enceinte portuaire.

Ces dernières années ont été marquées par une révolution du transport conteneurisé, ce qui ne cesse de faire accroître ce trafic. La SOBEMAP qui a été pendant longtemps, la détentrice du monopole de la manutention au Port s'est vu dépasser par l'augmentation du trafic, car la fréquence des plaintes des chargeurs et armateurs ne cesse d'augmenter.

Ainsi, avec l'ouverture du secteur de la manutention des conteneurs en Avril 1998, aux opérateurs privés, trois Sociétés de manutention opèrent actuellement au Port de Cotonou, il s'agit notamment :

- de la SOBEMAP ;
- de COMAN-SA (filiale du groupe MAERSK) et

- de SMTC (filiale du groupe BOLLORE).

- Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) :

Il a pour mission entre autres de promouvoir le secteur maritime, de gérer et de répartir le fret national, d'entretenir des liaisons régulières avec les Conseils des Chargeurs étrangers en vue de rechercher les voies et moyens pour améliorer la desserte maritime. Il a aussi pour mission la défense des intérêts des chargeurs.

- Sociétés de Relevage (tâcherons):

Elles s'occupent de la petite manutention qui consiste notamment à procéder aux opérations de chargement et de déchargement des camions et wagons.

- Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) :

Elle est chargée de l'application des dispositions relatives au Code des Douanes et perçoit pour le compte de l'Etat, les différents droits et taxes, dans le cadre des opérations de dédouanement des marchandises embarquées, débarquées ou en transbordement au Port de Cotonou. Elle joue un rôle très important dans le processus de dédouanement des marchandises.

Consignataires de Navires :

Ils représentent les intérêts des armateurs et accomplissent en leurs noms, les formalités nécessaires à l'accostage et à l'appareillage des navires.

- Transporteurs :

Ils assurent par la route ou les rails le pré acheminement ou le post acheminement des marchandises à embarquer ou à débarquer au Port de Cotonou.

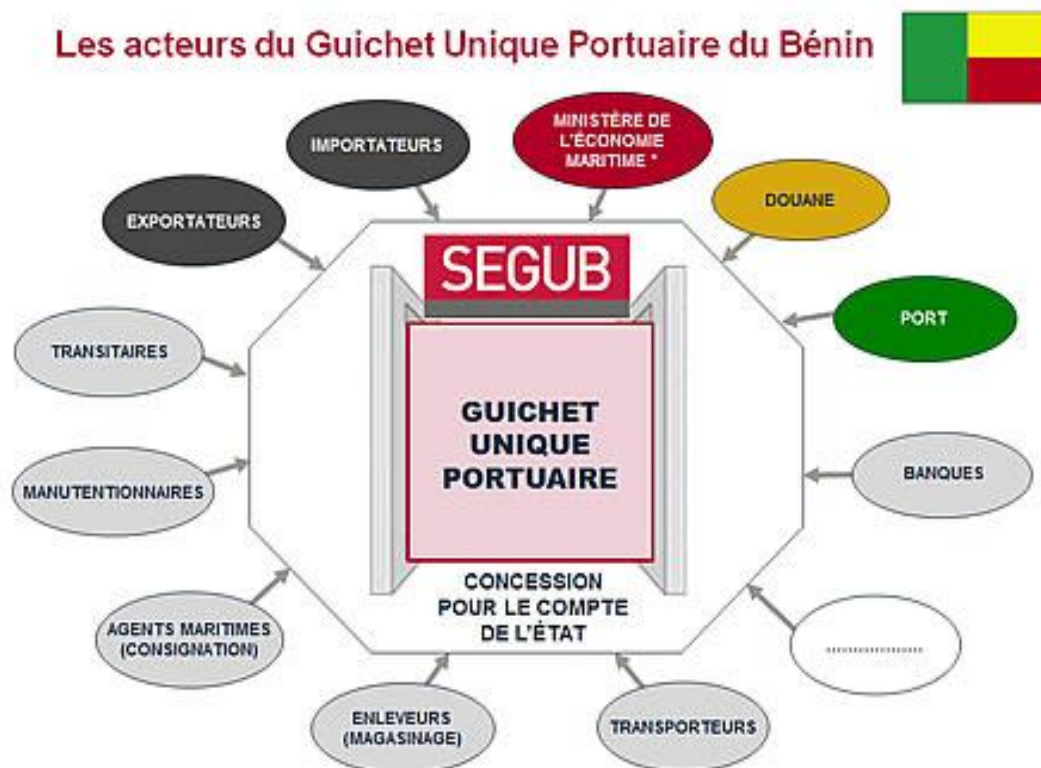
- Transitaires ou Commissionnaires agréés en Douane :

Ils accomplissent les formalités administratives relatives à l'enlèvement ou à l'embarquement des marchandises au Port de Cotonou.

Ils sont habilités à accomplir pour le compte de leurs mandants sur la base d'un agrément délivré par le Comité Consultatif National, les formalités de douane concernant la déclaration en détail des marchandises.

Ils doivent veiller également à l'acheminement des marchandises à destination dans de bonnes conditions.

Shéma1 : les acteurs du Guichet Unique Portuaire du Bénin



Source : www.segub.bj

B. MACRO ENVIRONNEMENT (LES PORTS CONCURRENTS)

Tandis que la concurrence dans le domaine commercial s'internationalise de plus en plus, les ports dans le monde et plus particulièrement ceux des pays en développement, sont obligés d'affiner leurs capacités, leurs efficacité et leurs forces d'attraction afin de capter et de conserver une part de marché.

Les responsables des ports d'Afrique de l'ouest déterminés à ne pas rester en marge de cette évolution, ont mis en œuvre différentes réformes relatives à la commercialisation. Le degré de concurrence varie d'un port à un autre en fonction :

- de la nature du trafic ;
- de la position géographique par rapport au pays de l'hinterland desservi par le Port ;
- de la qualité des dessertes terrestres des pays de l'hinterland ;
- des avantages et alternatives offerts aux chargeurs par cette desserte.

Les ports concurrents du Port de Cotonou sont :

Le Port de Lomé ; le Port d'Abidjan ; le Port de Dakar ; les Ports de (Tema et Takoradi) et de (Lagos).

Ces différents ports se disputent l'hinterland constitué du Burkina-Faso, du Niger, du Tchad et du Mali.

PARAGRAPHE II. RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Il est restitué dans ce paragraphe, d'abord la genèse de l'informatisation, ensuite les objectifs et avantages du guichet unique portuaire et enfin l'état des lieux sur le guichet unique.

I. GENESE DE L'INFORMATISATION

Le Port de Cotonou est la seule porte maritime du Bénin et l'un des principaux ports de la sous-région. Opérant dans un environnement sous régional fortement concurrentiel, le Port de Cotonou doit nécessairement rechercher la performance basée sur la qualité, le coût, la célérité et la sécurité de ses services.

La réalisation de cet objectif passe entre autres par l'offre d'un séjour minimum aux navires comme aux marchandises ainsi que par la garantie d'une plus grande fluidité du trafic. Le déséquilibre entre les disponibilités opérationnelles (infrastructures et équipements) et l'affluence des navires ne permettent pas d'atteindre cet objectif. On assiste alors depuis quelques temps à une situation de congestion (encombrement). Cette situation pose d'énormes difficultés aux responsables portuaires, aux clients et aux populations. Il existe donc un malaise qui, si rien n'est fait, menace gravement la compétitivité du port. Cette situation en plus d'être critique, est très préoccupante car le Port de Cotonou, en dehors de son rôle de plate-forme de transit pour les marchandises destinées aux pays sans littoral, fournit à l'Etat béninois l'essentiel de ses recettes fiscales. La survie de l'Etat dépend de celle du Port de Cotonou.

Dans ce contexte, la réduction des coûts et délais de passage des marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation revêt un intérêt stratégique, car il est évident qu'une place portuaire fluide et compétitive (rapidité dans les procédures, bonne qualité de service et au moindre coût), ou les opérateurs économiques peuvent rapidement effectuer des transactions, sans perdre inutilement du temps et donc de l'argent, aura une forte capacité à attirer les opérateurs économiques.

Face à cette réalité, le Bénin se doit d'adapter ses structures portuaires aux réalités technologiques et aux exigences du commerce international afin de rendre plus performante sa chaîne des transports. Cette performance ne sera atteinte que grâce à la célérité des opérations, à la sécurité des marchandises et à la maîtrise des coûts de passage portuaire...

Conscients de ces réalités et prenant la juste mesure des défis et des opportunités liées à la globalisation et sous la pression de la concurrence régionale, l'état béninois et les autorités portuaires ont fait le pari de la recherche permanente de l'efficacité et de la performance pour faire du port de Cotonou un port moderne en le dotant d'outil dédié à la facilitation du commerce extérieur béninois.

Fruit d'un partenariat public-privé efficace, le marché de mise en place et d'exploitation du système d'information du guichet unique pour le commerce extérieur au port de Cotonou a été confié par le gouvernement béninois au Groupement Bureau BIVAC/ SOGET qui dispose de solides références dans le domaine. Sa gestion est confiée à la Société d'Exploitation du Guichet Unique du Bénin (SEGUB), une société d'économie mixte constituée avec les principaux acteurs portuaires publics et parapublics.

Rappelons que le GROUPEMENT SOGET/BIVAC a reçu l'agrément suite à un appel d'offres international lancé par le gouvernement béninois.

La nécessité de la mise en place du Guichet Unique(GU) se décline en ces points :

- Concrétiser la vision : port de Cotonou, poumon, de l'économie nationale et outil d'intégration économique au service des pays frères sans littoral ;
- Amélioration des performances du Port de Cotonou à travers l'amélioration de la durée de séjour des marchandises au Port de Cotonou ;
- Nécessité de mise en place d'une plate-forme d'échanges permettant au client de retirer sa marchandise dans les meilleurs délais et à un seul guichet dit « Guichet Unique ».

II. DEFINITION, OBJECTIFS ET AVANTAGES DU GUICHET UNIQUE (GU)

A. DEFINITION ET OBJECTIFS DU GUICHET UNIQUE

Un guichet unique est défini comme une facilité permettant aux parties impliquées dans le commerce et le transport de déposer des informations et des documents normalisés auprès d'un point d'entrée unique afin de remplir toutes les formalités officielles liées à l'importation, à l'exportation et au transit. Le guichet unique est une mesure qui facilitera évidemment le commerce. Il permet à l'opérateur économique ou au transporteur de présenter toutes les données nécessaires à la détermination de l'admissibilité des marchandises sous forme normalisée, en une seule fois aux autorités

chargées des contrôles aux frontières et à un portail unique. Dans le cadre du principe du guichet unique, ces autorités sont chargées de gérer le guichet unique et de veiller à ce que les autorités ou les services participants aient accès aux informations ou que ces dernières leur soient fournies par l'autorité de gestion. Il supprime la nécessité pour l'opérateur économique ou le transporteur de présenter les mêmes données à plusieurs autorités ou services différents chargés des contrôles aux frontières.

La mise en place du Guichet Unique a pour objectifs d'améliorer la compétitivité du Port de Cotonou à travers les actions spécifiques suivantes :

- La facilitation et la fluidification des procédures et des formalités de passage des navires et des marchandises au port de Cotonou ;
- La généralisation de l'utilisation de moyens informatiques efficaces dans les échanges de données et les circuits de communication entre tous les intervenants dans la chaîne de passage portuaire des navires et des marchandises ;
- La réduction des coûts et des temps de séjour portuaires et des marchandises.

Le champ d'intervention couvre l'ensemble des activités portuaires relatives aux navires et aux marchandises, à l'import, à l'export et en transit.

Cette mission est réalisée avec le concours du Port Autonome de Cotonou (PAC), de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI), du Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), de la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP), de la Chambre de Commerce et industrie du Bénin(CCIB) et du Centre National d'Essais et de Recherche des Travaux Publics (CNERTP).

Les principaux objectifs de la SEGUB (Société d'Exploitation du Guichet Unique Portuaire) se déclinent en ces points :

- L'amélioration de l'efficacité de la chaîne logistique portuaire ;
- La diminution des risques et raccourcissement des délais de traitement, en rassemblant en un même point tous les intervenants du commerce extérieur ;
- L'augmentation de la transparence dans les relations Entreprises-Administrations ;
- La simplification et accélération des procédures et formalités pour l'entrée ou la sortie des marchandises y compris en transit ; le traitement des dossiers est ainsi privilégié, la fluidité des marchandises est accentuée et le dédouanement accéléré ;
- La diminution des coûts ;
- L'instauration d'un environnement favorable à la compétitivité des opérateurs économiques et possibilité de travailler en flux tendus ;
- L'accroissement de la compétitivité administrative du Bénin (Commerce International et Place d'investissement) dans le Traitement du Commerce transfrontalier ;
- L'amélioration de la visibilité pour les Autorités : statistiques et rapports ;
- Le rapprochement des pays enclavés de leurs principaux ports de déchargement/transit : réduction des délais d'acheminement et accroissement de la fluidité du trafic.

Plus précisément :

► **Pour chaque chargement**, les utilisateurs soumettent toutes les informations contractuelles et réglementaires exigées au Guichet Unique.

► Le Guichet Unique sélectionne, trie, filtre les informations, les achemine vers les destinataires concernés (opérateurs publics et privés) selon un ordre et un processus précis avec retour des décisions à l'utilisateur.

► Les décisions émanant des différents utilisateurs sont retransmises à l'utilisateur.

En temps réel, une décision finale 100% positive permet à la marchandise de sortir de la zone portuaire².

Il propose l'automatisation et l'optimisation des procédures électroniques pour la gestion du trafic des navires, la gestion des marchandises et le management du transport intermodal 24h/24 et 7j/7.

B. AVANTAGES DU GUICHET UNIQUE (GU)

Le GU concourt à la facilitation des échanges en accélérant les délais et en réduisant les coûts. Il implique plus de transparence et permet une meilleure traçabilité. De ce fait, un GU fournit les avantages suivants :

- Fiabiliser les données échangées entre les partenaires ;
- Accélérer les temps de traitement de l'information grâce à l'élimination de la ressaisie et à la disponibilité en temps réel des informations ;
- Améliorer la collaboration entre entités différentes (publiques ou privées) qui échangent désormais électroniquement ;
- Diminuer les coûts grâce au traitement automatique des informations, à la réduction des délais et à la limitation des déplacements ;

² www.segub.bj

- Permettre une meilleure coopération transfrontalière et régionale en matière de commerce grâce à la possibilité d'avoir des échanges de données et de documents informatisés ;
- Accroître la compétitivité des entreprises du pays et augmenter l'attractivité des ports et des programmes de promotion des investissements ;
- Créer une dynamique d'administration électronique par l'exemple du Guichet Unique³.

Selon la recommandation 33 du CEFAC- ONU (ECE/TRADE/352) les avantages apportés par la mise en place de Guichets uniques se présentent ainsi :

- Un guichet unique peut largement simplifier et faciliter la fourniture et la mise en commun des informations nécessaires à l'accomplissement de toutes les formalités relatives au commerce, aussi bien pour les opérateurs commerciaux que pour les autorités publiques. Le recours à un tel système peut améliorer l'efficacité et la rentabilité des contrôles officiels et réduire les frais à la fois pour les pouvoirs publics et les opérateurs commerciaux grâce à une meilleure gestion des ressources.

- Les techniques de gestion des risques utilisées pour les contrôles et la lutte contre les infractions peuvent elles aussi se trouver renforcées par la mise en place d'un guichet unique qui rassemble systématiquement toutes les données et contribue ainsi à une plus grande sécurité et efficacité des procédures commerciales. En outre, si un guichet unique est assorti d'un système de paiement, les autorités et administrations publiques auront

³ www.segub.bj

l'assurance que les droits et toutes autres impositions leur seront versés rapidement et en totalité. Un guichet unique qui fournit des informations actualisées sur les taux des droits et autres prescriptions juridiques et démarches à accomplir réduira les risques d'erreurs non intentionnelles et incitera les opérateurs à une plus grande discipline. De plus, la collecte et la coordination des informations et documents commerciaux nécessaires par le biais d'un guichet unique réduiront la quantité de ressources à la fois humaines et financières nécessaires, permettant ainsi aux pouvoirs publics de réorienter les ressources précédemment absorbées pour des tâches vers des domaines qui présentent plus d'intérêt et d'importance.

Avantages pour les pouvoirs publics:

- Utilisation plus efficace et rentable des ressources
- Rentrées régulières (et souvent accrues) des recettes
- Meilleure discipline des opérateurs commerciaux
- Renforcement de la sécurité
- Amélioration de l'intégrité et de la transparence

Avantages pour les opérateurs commerciaux :

Pour le milieu des affaires, le principal avantage tient au fait qu'un guichet unique peut offrir à l'opérateur la possibilité de soumettre en un point unique et en une seule fois l'ensemble des informations et documents demandés à toutes les administrations publiques qui interviennent dans les formalités liées au commerce d'importation, d'exportation ou de transit.

Comme le guichet unique permet aux pouvoirs publics de traiter les informations et documents soumis et de calculer les droits à acquitter plus rapidement et avec plus de précision, les opérateurs bénéficient selon toutes

probabilités d'une sortie et d'un dédouanement des marchandises plus rapides, ce qui leur permet d'accélérer la chaîne d'approvisionnement.

Le guichet unique devrait aboutir à une dématérialisation des procédures en évitant les contacts physiques. Il génère automatiquement, un bordereau de frais unique (BFU) qui est un récapitulatif des factures liées aux prestations des structures émettrices (PAC ; Douane ; CNCB ; CNERTP ; CCIB, et la SOBEMAP) et bien évidemment des manutentionnaires privés (SMTC et COMAN) qui ont rejoint la grande famille.

III. INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

Dans un premier temps, nous ferons une brève description des opérations d'enlèvement des marchandises au Port de Cotonou (PC) avant et après l'installation de l'outil guichet unique ; et dans un second temps, nous ferons état des observations relevées après la mise en place du guichet unique.

A. BREVE DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENLEVEMENT DES MARCHANDISES AVANT ET APRES L'INSTALLATION DU GU

Il s'agit de l'ensemble des formalités à accomplir au niveau des différents maillons de la chaîne portuaire en vue de la sortie de l'enceinte portuaire de marchandises débarquées au Port de Cotonou.

1. Ancien systèmes d'enlèvement des marchandises

Dans ce type de système, l'utilisateur portuaire doit se rendre chez le commissionnaire agréé en douane ou le transitaire muni du Bon à Délivrer. Ce

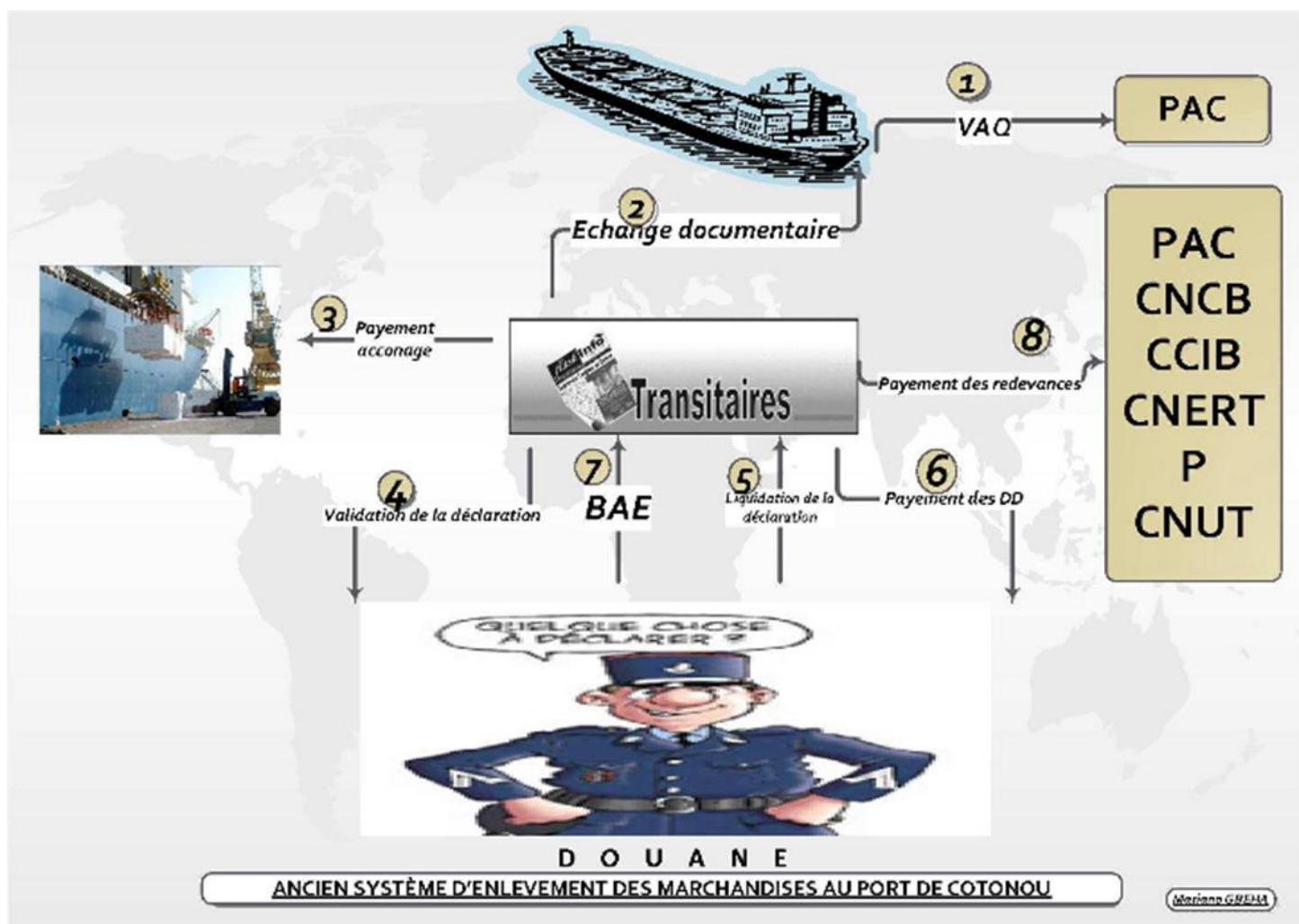
dernier récupère le BAD (bon à délivrer) et devient l'interlocuteur désigné du destinataire de la marchandise auprès des intervenants portuaires à savoir :

- L'agent maritime pour l'échange du connaissement,
- Le bureau de douane afin d'obtenir la déclaration en douane et l'opération de dédouanement de la marchandise,
- Le PAC pour l'acquiescement des droits portuaires,
- Le CNCB pour l'acquiescement des diverses taxes,
- Les sociétés de manutention pour l'acquiescement des frais de manutention et enfin
- Les transporteurs pour l'acquiescement des frais de transport.

Enfin, le transitaire doit passer au niveau des caisses de chaque acteur portuaire et retirer chacune de ces factures. Ce qui entraîne la lenteur dans la procédure de facturation, les faux frais et surtout la corruption.

Le délai d'enlèvement des marchandises au Port de Cotonou avec ce système varie entre deux (02) à trois (03) semaines, voire un mois.

Schéma2:ancien système d'enlèvement des marchandises au Port de Cotonou.



Source : www.memoireline.com

2. Nouveau système (guichet unique)

Les sociétés d'armement, les agents maritimes et les manutentionnaires fournissent tout d'abord au système, les données détaillées des escales des navires, des manifestes et des déchargements, généralement par interface automatisé depuis leur propre système.

Une fois la déclaration en douane effectuée par l'agent (transitaire), les diverses autorités et structures officielles concernées prennent connaissance

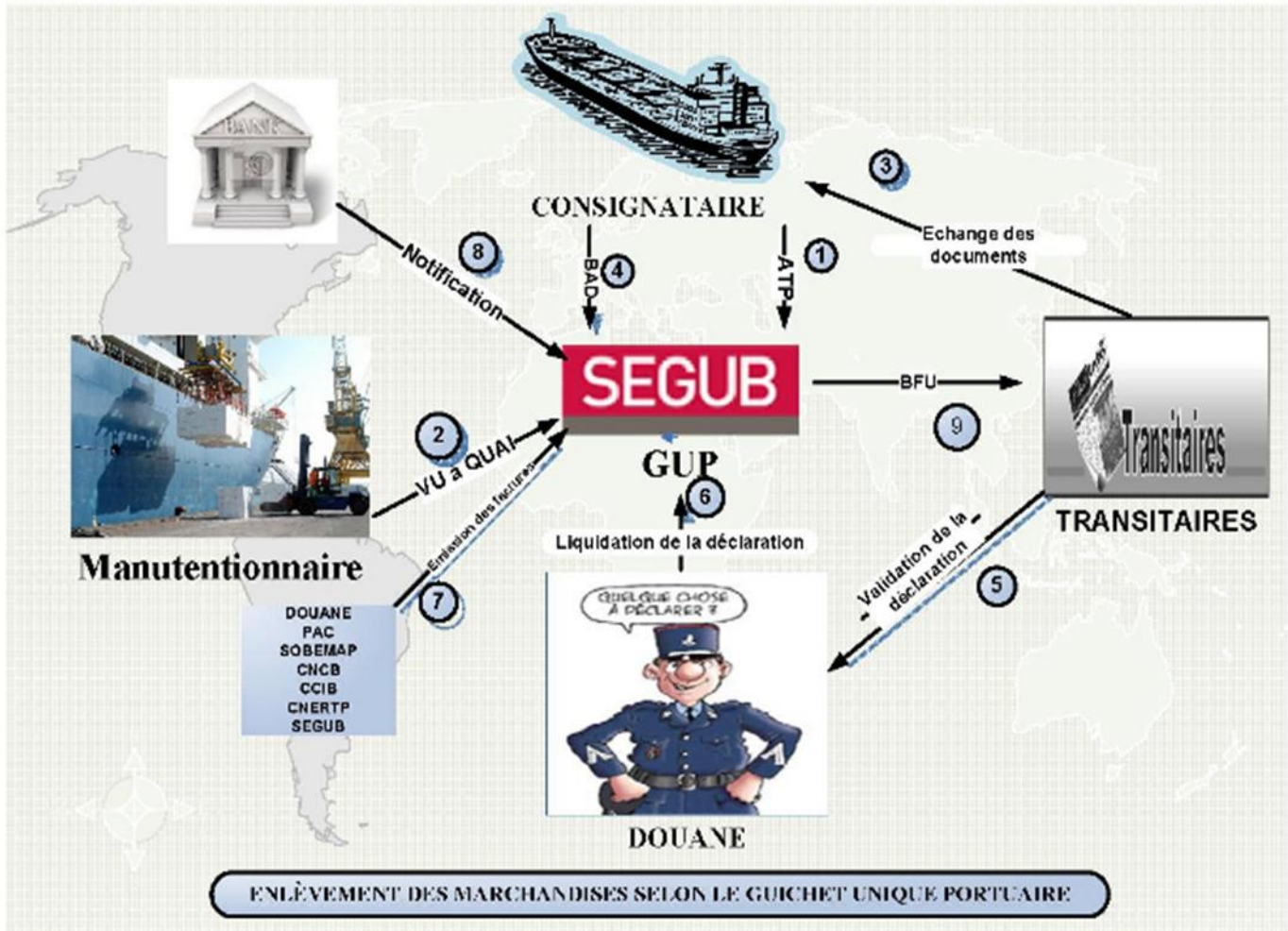
dans le GU de tous les éléments les concernant et transmettent directement au système le montant des factures liées à la marchandise, ou valident simplement un montant pré calculé par l’outil.

L’usager est ensuite informé automatiquement par e-mail et se connecte au Guichet Unique depuis son ordinateur relié à Internet afin de prendre connaissance des montants dus, incluant les droits de douane et taxes à l’importation payables immédiatement.

Une fois le paiement effectué en une seule fois auprès d’un guichet bancaire agréé (BOA ou ECOBANK), les autorisations permettant la sortie du port, sont retransmises automatiquement via le système au responsable de la marchandise.

Ce système est entièrement sécurisé pour permettre à chaque concerné de se connecter au site web protégé du GU, SEGUB fournit des mots de passe personnalisés, et chacun n’a accès qu’aux données qui le concernent directement.

Schéma3 : circuit des différentes opérations d'enlèvement des marchandises par le GUP



Source : www.segub.bj

B. ETAT DES LIEUX APRES LA MISE EN PLACE DU GUICHET UNIQUE

Le guichet unique a apporté beaucoup de simplifications dans les opérations portuaires notamment en matière de durée de séjour des marchandises au port de Cotonou et en matière des délais des formalités administratives.

L'évolution de ces deux axes est consignée dans le tableau suivant.

Tableau 1 : tableau comparatif des délais de séjour des marchandises au port de Cotonou et formalités administratives sans et avec le guichet unique.

Avant l'installation du guichet unique	Avec le guichet unique
<ul style="list-style-type: none"> • Longue durée des opérations d'enlèvement des marchandises : 40jours ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction considérable du délai des opérations : 5jours voire une semaine actuellement si les papiers sont à jour et si la connexion internet est stable
<ul style="list-style-type: none"> • L'usager portuaire fait des allers retours pour passer au niveau de chaque structure portuaire pour les formalités administratives, et à la fin passer au niveau des caisses de chaque acteur portuaire pour retirer chacune de ces factures. Ce qui entraine la lenteur dans la procédure de facturation et surtout la fraude et la corruption ; 	<ul style="list-style-type: none"> • L'usager portuaire se connecte directement depuis son bureau au guichet unique pour vérifier les informations sur sa marchandise, puis se rend au guichet unique de facturation ou sont représentées les caisses des structures portuaires pour s'informer des redevances perçues par chaque acteur portuaire.
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de faux frais des procédures trop lourdes pour l'import et l'export des marchandises. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'usager portuaire ici n'a qu'un seul interlocuteur donc une seule facture appelée Bordereau de Frais Unique (BFU).

Source : entretien réalisé auprès du personnel de la SEGUB

C. INVENTAIRE DES ATOUTS ET PROBLEMES

Dans cette partie, nous ferons dans un premier temps l'état des lieux au Port de Cotonou et dans un second temps l'état des lieux sur l'utilisation du Guichet Unique.

1. Etat des lieux au port de Cotonou

a. Atouts du port de Cotonou (opportunités et forces)

Les opportunités et forces du Port de Cotonou sont entre autres :

- Une position géographique stratégique ;
- Un environnement économique apaisé et propice aux affaires ;
- Un trafic en croissance constante ;
- L'existence d'un Comité 24 heures, chargé du suivi des mesures et des normes de compétitivité du Port de Cotonou ;
- La proximité du Nigéria qui constitue un grand marché pour le Bénin en matière de trafic de transbordement ;
- L'existence d'une zone franche intégrée sur le territoire portuaire réservé aux pays sans littoral
- L'implication du gouvernement dans la mise en place des réformes portuaires. Etc.

b. problèmes (faiblesses et menaces) du port de Cotonou

- Le Port de Cotonou est enclavé dans la ville

Problèmes de circulation, ville engorgée, la capitale béninoise est asphyxiée par son port. Le Port de Cotonou, situé au centre-ville, en se développant très vite, étouffe les activités extra-portuaires.

- Le Port de Cotonou dans un environnement régional concurrentiel

Le Port de Cotonou se trouve en concurrence directe avec le Port de Lomé qui profite d'un tirant d'eau plus favorable et le Port de Tema qui dispose d'une surface de plan d'eau plus vaste. Ce qui signifie que si le Port de Cotonou n'est pas efficient, les trafics peuvent être détournés vers les autres ports, en particulier le trafic de conteneurs.

- L'évolution du trafic portuaire met le Port de Cotonou en situation de saturation d'où la nécessité d'accélérer la construction de ports secs pour désengorger la ville de Cotonou.

2. Etat des lieux sur l'outil guichet unique

a. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- La SEGUB forme depuis juin 2011 tous les acteurs qui interviennent sur la plate-forme portuaire. Aujourd'hui plus de 1500 acteurs ont été formés pour une meilleure utilisation de l'outil guichet unique.
- L'installation du guichet unique a permis de faire une révision des procédures existantes qui étaient trop lourdes ; et de les améliorer ;
- L'équipe technique de la SEGUB (société qui a en charge la destinée du guichet unique) se réunit chaque quinzaine pour discuter des moyens d'assouplissement des procédures et formalités relatives à l'import et l'export des marchandises ;
- La très forte réduction du nombre de documents, formalités et déplacements physiques des factures des prestataires impliqués dans l'enlèvement des marchandises ;

- la procédure globale de livraison des marchandises est désormais sécurisée car elle permet de s'assurer que toutes les procédures douanières, commerciales et administratives ont été respectées et que les paiements y relatifs ont été effectués;
- tous les acteurs intervenants dans la chaîne portuaire sont représentés au guichet unique y compris les manutentionnaires privés SMTC et COMAN;
- Le gain de temps est considérable et l'équipe technique de la SEGUB en collaboration avec celle du « Comité 24h » travaillent pour réduire le délai d'enlèvement des marchandises à 24h.

b. Inventaire des faiblesses

- L'accès au système du guichet pour le commerce extérieur se fait par internet dont le débit n'est pas toujours satisfaisant ;
- lente appropriation de la notion de logistique par les usagers portuaires ;
- nous notons toujours un encombrement du domaine portuaire malgré les réformes intervenues ;
- lenteur observée au niveau des structures émettrices dans la validation de leurs factures respectives dans le BFU retardant ainsi les émissions ;
- l'existence de faux frais persévère surtout au niveau des maisons de consignation ;
- le délai de séjour des marchandises est à revoir (une semaine) actuellement.

3. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Il sera question, de regrouper les problèmes identifiés par centres d'intérêts afin de pouvoir dégager les problématiques possibles, puis de choisir au nombre de ces problématiques celle qui fera l'objet de notre étude et enfin de procéder à la formulation du sujet.

Tableau 2 : récapitulatif des problèmes identifiés

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé de la problématique
1	La planification des activités administratives du PAC	retard dans l'élaboration du bulletin statistique qui engendre des difficultés d'estimation des dates d'arrivée des navires.	Les difficultés dans l'élaboration du trafic prévisionnel des navires	Problématique de l'asymétrie de l'information
2	La gestion du changement : l'outil GU	-la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU ; -la lenteur dans l'appropriation de la notion de logistique par les usagers portuaires ; -la lenteur de la connexion internet. -l'engorgement de la ville de Cotonou	La sous-estimation de la dimension humaine dans l'application de l'outil GU.	Problématique d'impact du guichet unique sur la performance des opérations du PC.
3	Réduction du délai de passage des marchandises au PC	-le délai de séjour des marchandises est encore long.	délai long de passage des marchandises	Problématique de la réduction du délai de passage des marchandises au PC

Source : synthèse des éléments de l'état des lieux réalisée

SECTION 2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans cette section, nous ferons le ciblage de la problématique de notre étude (paragraphe1) et préciserons notre vision globale de sa résolution (paragraphe2).

PARAGRAPHE I. CHOIX ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

I. CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A RESOUDRE

L'étude de l'impact du GU pour la performance des opérations au PC nous a orienté vers trois problèmes fondamentaux auxquels celle-ci est sujette. De cette situation résultent les trois problématiques suivantes :

- La problématique de l'asymétrie de l'information ;
- La problématique d'impact du Guichet Unique sur la performance des opérations au Port de Cotonou ;
- La problématique de la réduction du délai de passage des marchandises au Port de Cotonou.

Les problèmes sus énumérés sont tous importants et pourraient faire l'objet d'étude pour identifier des approches de solution. Néanmoins, pour ce qui est de la problématique de l'asymétrie de l'information, elle relève beaucoup plus de la Direction Commerciale et du Marketing (DCM), précisément du Service des Statistiques, des Etudes, des Performances et de l'Apurement des Manifestes (SESPAM) que des compétences d'un simple stagiaire qui est de passage. L'élaboration des statistiques au Port Autonome de Cotonou est confiée au Service des Statistiques, des Etudes et des Performances et de l'Apurement des Manifestes (SESPAM). Ce service est

chargé de collecter les données de base, d'élaborer, de traiter et d'analyser à bonne date, les statistiques descriptives et opérationnelles, d'élaborer les prévisions du trafic à moyen et à long terme, de réaliser les études économiques, tarifaires et d'exploitations, de centraliser les manifestes pour leur dépouillement par nature de marchandises et de participer à l'élaboration des rapports périodiques et annuels d'activités du Port Autonome de Cotonou.

Quant à la problématique de la réduction du délai de passage des marchandises au Port de Cotonou, elle fait déjà l'objet de réflexions par un autre étudiant à travers le thème : « Contribution à la réduction du délai de passage des marchandises au Port de Cotonou »

En conclusion, la problématique de l'impact du Guichet Unique sur la performance des opérations du Port de Cotonou retiendra spécialement notre attention, car il s'agit d'une préoccupation qui touche directement au développement de l'économie du pays, le port de Cotonou étant considéré comme l'un des maillons importants de l'économie nationale.

Préoccupé par notre contribution à la résolution de ce problème spécifique à la performance du port de Cotonou, nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème : « ***Implication du guichet unique dans la facilitation des opérations portuaires pour la performance du Port de Cotonou*** »

Ce thème incorpore trois problèmes spécifiques que sont :

- La lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU ;
- L'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique;

- L'engorgement de la ville de Cotonou.

II. SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

En raison de son importance en tant qu'outil stratégique de développement, le Port de Cotonou bénéficie depuis toujours de l'attention des autorités publiques à divers niveaux, afin de faire du port de Cotonou le premier des petits ports de la sous-région.

Le Port de Cotonou est confronté à une rude concurrence face aux autres ports de la sous-région. Malgré sa position géographique exceptionnelle qui fait de lui un port à vocation régionale, le Port de Cotonou connaît une compétitivité encore chancelante.

C'est à juste titre que le gouvernement a engagé des réformes portuaires dont l'une des plus importantes est l'installation de l'outil « Guichet Unique ».

L'objectif visé est de faire du port de Cotonou un port performant, grâce à l'optimisation du temps de rotation des navires, du temps de transit des marchandises et la réduction des coûts de passage portuaire.

Depuis sa mise en application, la réforme du guichet unique pour le commerce extérieur au port de Cotonou, tend timidement vers l'atteinte des objectifs énoncés, avec en expression trois problèmes spécifiques fondamentaux :

- La lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU;
- L'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique ;
- L'engorgement de la ville de Cotonou.

La nouvelle procédure d'enlèvement des marchandises instaurée par le guichet unique n'est donc pas de toute aisance pour les usagers portuaires, qui

sont confrontés à d'autres problèmes sur le terrain. Malgré l'éradication de plusieurs maux qui minaient le passage des marchandises au port de Cotonou, certains persévèrent.

Le souci de dénouement de cette situation nous conduira alors à présenter les séquences de résolution de la problématique.

PARAGRAPHE II. DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

La vision globale de résolution de notre problématique peut être restituée par l'intermédiaire d'une démarche en deux grandes phases, décomposées chacune en étapes:

Phase1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude :

- ✓ Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
- ✓ Identification des causes probables et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre;
- ✓ Construction d'un tableau de bord de l'étude ;
- ✓ Revue de la littérature ;
- ✓ Méthodologie adoptée ;

Phase2 : diagnostic et approches de solutions

- ✓ Collecte des données ;
- ✓ Analyse des données et établissement du diagnostic de l'étude ;
- ✓ Approches de solutions ;
- ✓ Conditions de mise en œuvre des solutions ;

CHAPITRE PREMIER :
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION
DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ne pouvant effectuer une recherche sans en fixer les objectifs et la démarche méthodologique à adopter pour l'atteinte de ces objectifs, le présent chapitre a été consacré essentiellement à la fixation des objectifs de recherche, à la synthèse des connaissances antérieures sur les divers problèmes soulevés et à la méthodologie adoptée pour étudier la participation du guichet unique à la performance des opérations au port de Cotonou.

SECTION 1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous présenterons les objectifs, les hypothèses de travail, la revue de la littérature et la méthodologie adoptée pour l'étude.

PARAGRAPHE I. OBJECTIFS, HYPOTHESES DE L'ETUDE, ET REVUE DE LA LITTERATURE

I. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ils se résument en deux parties à savoir : l'objectif global et les objectifs spécifiques.

A. OBJECTIF GENERAL

Il s'agit à ce niveau de relever les insuffisances après un an d'utilisation de l'outil Guichet Unique et faire de suggestions aux acteurs concernés.

B. OBJECTIFS SPECIFIQUES

- ❖ Identifier les principales causes de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU, afin de proposer des solutions pour améliorer la situation ;
- ❖ Suggérer les dispositions à prendre pour améliorer le débit de la connexion au niveau de la plate-forme SEGUB ;

- ❖ Contribuer par les résultats du présent travail à trouver des solutions pour résoudre le problème de l'engorgement de la ville de Cotonou ;

II. HYPOTHESES DE L'ETUDE

Nous allons donc identifier les causes supposées être à la base de chacun des problèmes spécifiques. La formulation des hypothèses de l'étude reviendra à supposer la cause la plus plausible liée à chaque problème spécifique.

A. CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A LA LENTEUR DANS L'ETABLISSEMENT DES FACTURES POUR L'OBTENTION DU BFU

Il ressort au cours de nos observations de stage et de nos entretiens avec divers acteurs portuaires, les causes suivantes susceptibles d'expliquer la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU :

- La non maîtrise de la logistique par certains usagers portuaires ;
- Manque de contrôle des agents portuaires sur le terrain ;
- La pratique de faux frais.

La non maîtrise de la logistique par certains usagers portuaires constitue un handicap pour eux puisqu'ils sont obligés d'avancer de l'argent au niveau des maisons de consignation avant qu'on intègre les déclarations de leurs conteneurs dans la base de données du guichet unique. Car, rappelons-le, les consignataires sont les premiers intervenants au sol, lorsque les navires arrivent au port de Cotonou. Ce sont eux qui envoient les informations sur les conteneurs dans la base de données du SEGUB, qui à son tour répartit les informations à chaque structure portuaire intervenant dans l'enlèvement des marchandises.

Toutefois, cette cause ne saurait être la plus probable, car les usagers peuvent se rendre directement au siège de la SEGUB ou il y a des agents qui les aident à voir directement en ligne toutes les informations dont ils ont besoin de voir à propos de leurs conteneurs. Ainsi donc, certains usagers portuaires donnent des pots de vin aux consignataires parce que les papiers de leurs camions ne sont pas à jour et espèrent en retour que les consignataires combleront les espaces vides.

Quant au contrôle des agents portuaires sur le terrain, nous pensons que cette cause ne saurait être retenue puisque le guichet unique permet d'avoir une visibilité sur tous les acteurs intervenants dans la chaîne portuaire et de pouvoir savoir où se trouverait un quelconque blocage. Toutefois, il faudrait prendre des mesures afin que chaque acteur prenne soin de faire ou de renseigner à temps les informations qui le concernent.

Nous retiendrons donc en hypothèse **que la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais par certains acteurs portuaires.**

B. CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A L'INSTABILITE DE LA CONNEXION INTERNET DANS L'UTILISATION DE L'OUTIL GUICHET UNIQUE

Face aux difficultés liées à la connexion internet, nous avons identifiées deux causes possibles et une hypothèse qui sont par ordre croissant d'importance ainsi qu'il suit :

- Capacité d'investissement limitée du gouvernement dans la mise en place d'une technologie de pointe ;
- Absence d'une étude fiable sur la disponibilité de la connexion internet ;

- La lenteur de la connexion internet se justifie par le retard qu'elle entraîne dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises.

La capacité d'investissement limitée du gouvernement dans la mise en place d'une technologie de pointe paraît être la principale cause d'instabilité de la connexion internet. Mais nous devons noter ici que c'est le gouvernement en collaboration avec des autorités portuaires qui a initié le projet de développement axé sur la réforme portuaire et donc tous les contours ont été pris en compte avant le lancement de l'outil guichet unique. Par ailleurs, démarré depuis 2006, le programme du MCA-Bénin doté d'un budget de 169.447.000\$US soit près de 93.195.850.000FCFA a permis au port de Cotonou de bénéficier d'importants investissements avec pour objectif la modernisation des infrastructures et des systèmes de gestion, et le renforcement des réformes institutionnelles.

Il s'en suit que la capacité d'investissement limitée du gouvernement dans la mise en place d'une technologie de pointe ne peut être retenue comme la cause du problème d'instabilité de la connexion internet.

Quant à l'absence d'une étude fiable sur la disponibilité d'internet, elle est d'office rejetée puisque l'étude de faisabilité pour l'implantation du guichet unique a été réalisée dans le cadre du programme MCA-Bénin. En plus, les autorités portuaires et le gouvernement font de gros efforts pour améliorer le débit de la connexion internet au Bénin à travers les partenariats avec les pays de la sous-région.

Nous émettons donc l'hypothèse que l'instabilité de la connexion internet pour l'utilisation de l'outil guichet unique cause un retard dans

l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises.

Comme nous l'avons dit plus haut, une fois la déclaration en douane effectuée par l'agent (transitaire), les diverses autorités et structures officielles concernées prennent connaissance dans le GU de tous les éléments les concernant et transmettent directement au système le montant des factures liées à la marchandise, ou valident simplement un montant pré calculé par l'outil.

L'utilisateur est ensuite informé automatiquement par e-mail et se connecte au Guichet Unique depuis son ordinateur relié à Internet afin de prendre connaissance des montants dus, incluant les droits de douane et taxes à l'importation payables immédiatement. Lorsque la connexion internet est instable, l'utilisateur n'a pas connaissance de l'information disponible sur la base de données du GU, ce qui lui perd considérablement le temps pour accomplir les formalités de sortie des marchandises.

C. CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME DE L'ENGORGEMENT DE LA VILLE DE COTONOU.

En ce qui concerne le problème d'engorgement de la ville de Cotonou, nous avons supposé qu'il pourrait être dû à :

- Une mauvaise gestion de l'espace portuaire ;
- Une absence de réformes pour régler ce problème ;
- Une indisponibilité de port sec.

A première vue, l'on serait tenté d'affirmer avec conviction que le problème d'engorgement de la ville de Cotonou est dû aux deux premières causes citées plus haut. Cependant, rappelons que la mise en place d'un centre

de contrôle informatisé pour la gestion des camions gros porteurs au port de Cotonou est également l'une des réformes engagées dans le secteur portuaire. Le centre de contrôle informatisé pour la gestion des camions gros porteurs au Port de Cotonou vise à contrôler, régler et fluidifier les mouvements des camions gros porteurs, aux accès et dans l'enceinte portuaire ainsi qu'aux abords immédiats du Port de Cotonou. Ainsi conçu, le centre de contrôle informatisé pour la gestion des camions gros porteurs est une réponse à la situation d'engorgement du Port et de ses abords immédiats, voire des rues de la ville de Cotonou.

Mais force est de constater que malgré cette réforme, nous remarquons toujours une congestion à l'extérieur du Port de Cotonou, notamment dans la ville de Cotonou. L'hypothèse la plus plausible que nous sommes tentés de formuler est que : **l'engorgement de la ville de Cotonou est dû à l'indisponibilité de ports sec pour désengorger la ville de Cotonou.**

III. REVUE DE LA LITTERATURE ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

A. REVUE DE LA LITTERATURE

Il est important que dans tout travail de recherche scientifique l'on parcourt les connaissances existantes sur la problématique en résolution. La revue de littérature est un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur le sujet et de situer l'orientation du travail.

1. Etat des connaissances sur « la concession pour implanter et exploiter le guichet unique portuaire automatisé au Port de Cotonou au Bénin »

L'accord de concession du guichet unique comprend la gestion du projet, la formation des acteurs, la gestion du changement et un plan de communication nationale.

« La gestion du projet englobe les dimensions essentielles du succès d'implantation, de gestion et surtout d'exploitation pérenne du nouveau système informatique. Quant à la commission formation, elle atteste de l'approche préconisée par les concessionnaires du projet. L'accompagnement dans l'apprentissage technologique se matérialise par un encadrement très structuré de la gestion des compétences et des savoir-faire.

La commission formation réunit les représentants de chaque groupe professionnel impliqué dans le projet de guichet unique. Les plans de formation sont établis selon la connaissance des pratiques et des savoirs enregistrés au sein de chaque groupe professionnel. Le tout permet de consolider une stratégie complète de formation professionnelle afin d'initialiser des produits adéquats de formation auprès des praticiens du système. Cette culture de formation ne peut se concevoir sans un accompagnement sur la culture du changement au sein des institutions régionales impliquées dans le dossier.

Dans une installation de technologies nouvelles, les réflexes de rejet ou de manque de motivation se trouvent trop souvent sous-estimés. La commission de gestion du changement consiste à informer les professionnels sur les conséquences prévisibles de l'installation d'un outil technologique

comme le guichet unique. Elle permet de recueillir les freins et réticences exprimés de même que les contraintes opérationnelles pratiques constatées au moment d'implanter les nouvelles applications technologiques. Son rôle conjugue un caractère explicatif pour mieux communiquer sur les conséquences de l'utilisation d'un guichet unique et un rôle d'accompagnement managérial pour optimiser les bénéfices de l'utilisation accomplie des nouveaux outils technologiques disponibles⁴ ».

2. Etat des connaissances sur la problématique à résoudre

L'efficacité d'un port dépend largement de la rapidité des opérations de chargement, de déchargement et d'embarquement des marchandises ou des passagers en sécurité, et du temps dont on dispose pour accomplir ces formalités. La facilitation de ses procédures est vivement recherchée pour un port qui a pour ambition de pouvoir surmonter la rude concurrence que connaissent les ports.

C'est dans cette optique qu'il a été mis en place au Port de Cotonou, le guichet unique pour la facilitation du commerce extérieur.

Pour Bernard STOVEN, Expert en facilitations des procédures du commerce et du transport, la facilitation vise à réduire les coûts et les délais relatifs à l'exécution des transactions commerciales et des opérations logistiques qui s'y rapportent

Les méthodes préconisées par la facilitation reposent essentiellement sur une :

⁴ Alix gros Didier de Maton, p26-27

- rationalisation des procédures et pratiques ;
- harmonisation des facilités ;
- normalisation du traitement et des échanges d'informations.

Ces méthodes reposent aussi sur une utilisation massive, mais intelligente et coordonnée des technologies de l'information et de la communication.

Bernard STOVEN distingue deux démarches à savoir :

- La démarche participative qui concerne les administrations et les services publics (souvent peu préparés et mal payés). Elle implique aussi les opérateurs privés, quel que soit leur rôle respectif et leur taille.
- Quant à la démarche englobante, elle couvre toutes les étapes de la transaction commerciale, logistique, et financière et s'inscrit dans le cadre de la mondialisation.

A l'arrivée et au départ, il y aura un système rapide et normalisé des formalités douanières ; des documents faciles à remplir avant l'arrivée permettent d'éliminer les retards et d'accélérer la rotation. Une réduction importante des formalités pour les passagers entraînerait une réduction de l'affluence sur les quais. La reproduction facile engendre la réduction des besoins de classement.

De façon générale, indépendamment du facteur humain qui intervient de manière transversale presque à toutes les étapes du circuit de la chaîne, les problèmes majeurs de la facilitation des opérations portuaires portent sur trois facteurs principaux à savoir les procédures qui sont imposées par les différents services ou administrations et caractérisées par un manque de

transparence et de visibilité, les obstacles relatifs aux infrastructures et enfin ceux liés à l'organisation.

3. Etat des connaissances sur le lien existant entre la gestion du changement, la réforme et la performance du Port de Cotonou.

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.

Les changements dans l'entreprise sont une nécessité vitale pour garantir sa pérennité car ils correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement. Il existe des degrés de changement à savoir le réglage, la réforme, la refondation et la restructuration.

Dans le contexte, c'est la réforme qui nous intéresse. La réforme est un changement important, radical apporté à quelque chose, en partie à une institution, en vue de l'améliorer. C'est un processus d'ajustement qui est mis en œuvre pour s'adapter à des difficultés, des contraintes de toutes sortes. Elle est souvent difficile à mettre en œuvre et appelle à observer une démarche pédagogique élargie à l'ensemble des parties prenantes.

Deux facteurs sont essentiels pour mettre en route une réforme : un engagement politique ferme et des parties intéressées disposées à coopérer de manière constructive. Une implication massive de tous est recherchée pour la réussite d'une réforme. C'est là qu'intervient la notion de gestion du changement.

La réforme et le changement sont des concepts distincts mais étroitement liés, en ce sens que la gestion d'une réforme est relative à la mise en œuvre d'une proposition de réforme. La gestion du changement désigne la manière de faire face aux conséquences volontaires ou non d'un programme

de réforme. Selon cette logique, on peut avancer que la gestion du changement fait partie du processus de conception et de mise en œuvre d'une mesure des pouvoirs publics.

Huerta Melchor (2008)⁵ définit la gestion du changement comme la capacité à influencer les mentalités, la culture, les attitudes et les pratiques des gens pour les adapter à un nouvel environnement et à de nouvelles organisations. Pour le présent document, la définition de la gestion du changement que nous retiendrons est celle d'un ensemble de mesures devant permettre et faciliter la mise en œuvre d'une réforme.

La réforme dans le secteur portuaire vise à accroître la compétitivité du port afin d'améliorer sa performance au service de l'économie. La performance est un résultat généralement remarquable observé au terme d'une épreuve.

Le Guichet Unique des opérations du commerce extérieur n'est ni un acteur, ni un administrateur du système des échanges de la place portuaire de Cotonou. Il joue le rôle de facilitateur dans la chaîne des procédures. De ce fait, il déploie tous les moyens possibles et nécessaires dans la facilitation et la simplification des procédures.

Après la mise en place de la réforme guichet unique au Port de Cotonou, nous avons relevé certaines insuffisances sur le terrain qui sont liées à la dimension humaine. En effet, il a prévu un cadre de résolution des problèmes qui peuvent subsister sur le terrain. Mais n'oublions pas que ce sont les hommes qui la gèrent, donc de ce fait pour s'assurer de sa bonne dynamique, il faut faire des adaptations au fur et à mesure.

⁵ Huerta Melchor (2008) : « la gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE »

Au regard de tout ce qui précède, on dira alors que le guichet unique est performant s'il est efficace et débouche sur les résultats escomptés.

B. TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE (TBE)

Le TBE est un outil récapitulatif des grands intérêts de la recherche effectuée. Il sert de repère d'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, des diagnostics puis des solutions à proposer. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, les causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

Tableau3 : tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses	
Général	Participation du guichet unique à la performance des opérations au Port de Cotonou	Suggérer des conditions pour que le Port tire le maximum de profit avec l'outil guichet unique	-	-	
spécifiques	1	Lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU	Identifier les principales causes de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU, afin de proposer des moyens pour résoudre ce problème ;	La pratique de faux frais	la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais
	2	Instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique	Suggérer les dispositions à prendre pour améliorer le débit de la connexion internet pour l'utilisation du guichet unique	S'observe par la lenteur dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises	l'instabilité de la connexion internet pour l'utilisation de l'outil guichet unique augmente le temps dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises

3	Engorgement de la ville de Cotonou	Contribuer par les résultats du présent travail à trouver des solutions pour résoudre le problème de l'engorgement de la ville de Cotonou.	Une indisponibilité de port sec	l'engorgement de la ville de Cotonou est dû à l'indisponibilité des ports secs pour désengorger la ville de Cotonou.
---	------------------------------------	--	---------------------------------	--

Source : résultats de nos investigations

PARAGRAPHE II. METHODOLOGIE ADOPTEE POUR L'ETUDE

Notre méthodologie se rattache à deux dimensions : une étude empirique et une approche théorique.

I. METHODE EMPIRIQUE CHOISIE

L'approche empirique de l'étude est la mise en exergue de la méthode d'investigation envisagée à travers les outils de mobilisation et de dépouillement et de présentation des données. Ainsi nous aurons à :

- fixer l'objectif de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête ;
- repérer les données à mobiliser ;
- fixer la technique d'enquête ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données ;
- présenter les conditions de réalisations de l'enquête.

A. REPERE DE L'ENQUETE

Les repères de l'enquête sont relatifs aux objectifs de l'enquête, à l'identification de la population cible et à l'échantillonnage.

1. Objectifs de l'enquête

L'enquête que nous nous proposons de réaliser a pour objectif de mobiliser les données nécessaires, en vue de la vérification des différentes hypothèses formulées dans le cadre de notre recherche. Plus précisément la dite enquête nous permettra de vérifier si :

- La lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais ;
- L'instabilité de la connexion internet explique la lenteur dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises ;
- L'engorgement de la ville de Cotonou a pour cause l'indisponibilité des ports secs.

2. Identification de la population cible

Dans le but de vérifier les hypothèses formulées, les données d'enquête seront collectées sur l'ensemble des personnes impliquées dans l'utilisation de l'outil guichet unique. Il s'agit notamment des transitaires, des manutentionnaires, des déclarants en douanes et des opérateurs économiques.

Nous avons donc réalisé notre enquête à travers un guide d'entretien et un questionnaire.

3. Choix de l'échantillon

Par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, nous avons prévu un effectif total de cent (100) personnes réparties comme suit :

- 30 agents manutentionnaires, consignataires et transitaires (SOBEMAP, SMTC) ;
- 60 déclarants en douane, pointeur, enleveur (localisé au siège de la SEGUB et au niveau des caisses de facturation) ;
- 10 opérateurs économiques

B. STRATEGIES DE L'ENQUETE

Elles sont relatives aux moyens de collecte des données.

1. Consultation d'ouvrages

Nous avons exploité les revues et magazines pour collecter des informations sur le Port de Cotonou et sur le Guichet Unique.

Nous avons également lu quelques mémoires à la bibliothèque de l'ENAM et celle de l'ENEAM ; nos cours sur la Gestion du Changement et le Management Moderne des Organisations.

2. Conception et centre d'intérêt du questionnaire

Les outils de mobilisation de données que nous avons choisis sont le questionnaire et le guide d'entretien.

Au cours de nos enquêtes, les questions posées nous permettront de recenser les informations susceptibles de nous aider à :

- Identifier les réelles causes qui se trouvent à la base de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU ;
- Identifier les conséquences directes de l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation du guichet unique ;

- Mieux cerner les raisons qui sous-tendent l'engorgement de la ville de Cotonou.

3. Technique de dépouillement et outils statistiques de présentation des données

Les données recueillies par questionnaire auprès de la population cible seront traitées manuellement puis classées par catégorie.

Les résultats de nos enquêtes seront présentés sous forme de tableaux.

II. APPROCHES THEORIQUES RETENUES

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes.

A. Approche théorique liée au problème de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU

Concernant le problème spécifique N°1, l'approche théorique retenue, consiste à mettre chaque structure portuaire intervenant dans l'enlèvement des marchandises au Port de Cotonou devant sa responsabilité.

B. Approche théorique relative à l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique

Quant au problème spécifique N°2, l'approche théorique retenue ici est celle basée sur la prise en compte du problème d'instabilité de la connexion internet par les autorités portuaires ainsi que le gouvernement afin de concrétiser leur vision de faire du port de Cotonou la plate-forme la plus performante de la sous-région de par sa logistique.

C. Approche théorique liée au problème d'engorgement de la ville de Cotonou

Concernant la résolution de ce problème, elle se fera par la détermination des mesures à prendre pour désengorger la ville de Cotonou.

SECTION 2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette section, nous présenterons les enquêtes et l'analyse des résultats afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

PARAGRAPHE I. COLLECTE ET RESTITUTION DES RESULTATS

I. COLLECTE DES DONNEES

A. Présentation de l'enquête

Les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire.

B. Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est ce qui nous a amené à adresser un questionnaire (annexe) à l'ensemble des individus de la population cible (100 enquêtés) afin de recueillir autant d'avis sur nos différentes préoccupations.

C. Difficultés rencontrées

Au nombre des difficultés rencontrées, nous avons :

- l'accès difficile à certains documents ;
- la méfiance de certains agents à notre égard, par peur des mauvaises manipulations qui pourraient être faites des informations recueillies;

- l'indisponibilité de certains responsables compte tenu de leur agenda chargé, ce qui a dérangé notre planning de travail.

Les informations, une fois collectées, doivent être traitées.

II. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Sur les cent (100) questionnaires répartis, seuls quatre-vingt (80) nous ont été restitués. Les autres n'ont malheureusement pas connu de réponse dans le délai imparti.

Le questionnaire et le guide d'entretien ayant été les seuls outils de collecte utilisés pour nos recherches, nous présenterons ici les données recueillies qui se présentent comme suit :

A. Présentation des données relatives au problème spécifique n°1

Pour le problème spécifique n°1, portant sur la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU, une question fondamentale dans notre questionnaire a été posée pour conduire l'enquête à la vérification de notre hypothèse spécifique n°1 formulée. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau4 : répartition des données de l'enquête par rapport à la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative%
Non maîtrise de la logistique par certains usagers portuaires	05	6.25
Manque de contrôle des agents portuaires sur le	10	12.5

terrain		
La pratique de faux frais	65	81.25
TOTAL	80	100

Source : questionnaire d'enquête

B. Présentation des données relatives au problème spécifique n°2

Pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'instabilité de la connexion internet face à l'utilisation de l'outil guichet unique, deux questions fondamentales ont été posées. Les résultats sont les suivants :

Tableau5 : répartition des données de l'enquête relatives à l'instabilité de la connexion internet face à l'utilisation de l'outil GU.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative%
Capacité d'investissement limitée du gouvernement dans la mise en place d'une technologie de pointe	10	12.50
Absence d'étude fiable sur la disponibilité de la connexion internet	10	12.50
Cause un retard dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de	60	75

sortie des marchandises		
Total	80	100

Source : enquête

C. Présentation des données relatives au problème spécifique n°3

Pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'engorgement de la ville de Cotonou une question fondamentale, se trouvant dans le questionnaire, a été posée. Les résultats sont les suivants :

Tableau6 : répartition des données de l'enquête liées à l'engorgement de la ville de Cotonou.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative%
Mauvaise gestion de l'espace portuaire	25	31.25
Absence de réformes pour régler ce problème	05	6.25
Indisponibilité de ports secs	50	62.50
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

PARAGRAPHE II. ANALYSE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Nous allons dans cette partie, procéder successivement à la vérification des hypothèses formulées et à la réalisation de la synthèse du diagnostic relatif à chaque problème en résolution.

I. ANALYSE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

A. Degré de vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans la validation pour l'obtention des BFU

Pour l'identification des causes réelles de ce problème, il a été retenu que tout avis sera pris en compte ; mais nous retiendrons l'avis qui a la plus grande fréquence.

De l'analyse des données, les pourcentages suivants ont été obtenus :

6.25% des enquêtés pensent que le problème est dû à la non maîtrise de la logistique par certains usagers portuaires ;

12.50% des enquêtés trouvent que cette situation est due au manque de contrôle des agents portuaires sur le terrain ;

81.25% des enquêtés estiment que cet état de chose est due à la pratique de faux frais.

De l'analyse qui a été faite, nous pouvons conclure que la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais qui a une plus grande fréquence.

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse selon laquelle la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais, est partiellement vérifiée.

B. Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique

La lecture des résultats de cette deuxième question révèle les observations ci-après :

12.50% des individus pensent que l'instabilité de la connexion face à l'utilisation de l'outil guichet unique, est imputable à la capacité

d'investissement limitée du gouvernement dans la mise en place d'une technologique de pointe ;

12.50% des enquêtés trouvent que ce problème est dû à une absence d'étude fiable sur la disponibilité de la connexion ;

75% de la population cible identifie cette situation comme étant la cause d'augmentation du temps dans l'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises du PC.

On peut alors dire que l'hypothèse selon laquelle l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation du guichet unique agit négativement sur la durée d'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises est partiellement vérifiée.

C. Degré de vérification de l'hypothèse liée au problème d'engorgement de la ville de Cotonou

D'après les données contenues dans le tableau ci-dessus, on peut faire des observations suivantes :

31.25% des individus enquêtés estiment que cette situation de l'encombrement portuaire est due à la mauvaise gestion de l'espace portuaire ;

6.25% de la population pensent que ce problème s'explique par une absence de réformes pour régler ce problème.

62.50% des personnes interrogées évoquent l'indisponibilité des ports secs.

D'après ces résultats, on peut donc retenir comme hypothèse que l'engorgement de la ville de Cotonou est dû à l'indisponibilité des ports secs.

Un port sec est un port dans lequel on traite toutes les opérations portuaires à l'exception de celles qui concernent les navires.

Les ports secs sont un complément indispensable qui permet d'alléger la cargaison des ports maritimes vers les alentours où se trouvent les centres de consommation et/ou de distribution. Ils aident les centres d'approvisionnement et les mouvements de cargaison, réduisent la congestion portuaire, permettent une meilleure redistribution des marchandises, facilitent les exportations, réduisent les temps de transfert entre port et destination finale et permettent un meilleur profit et des économies d'échelle. De plus, ils aident les opérations administratives d'import et d'export et simplifient tout procès qui joue sur l'efficacité et la productivité portuaire.

II. ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

La vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques. Nous pouvons alors formuler les éléments de diagnostic suivants:

A. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

A partir de la validation partielle de l'hypothèse n°1, nous retenons comme élément de diagnostic que la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est définitivement due à la pratique de faux frais.

B. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse N° 2 nous permet de retenir définitivement que l'instabilité de la connexion internet pour l'utilisation de l'outil Guichet Unique a un impact négatif sur le temps d'accomplissement des formalités d'entrée et de sortie des marchandises au port de Cotonou. En ce sens que

lorsque la connexion est instable, les usagers portuaires n'arrivent pas à accéder aux informations relatives aux marchandises arrivées au Port de Cotonou dans la base de données du guichet unique et perdent du temps pour une opération qui ne prend normalement que quelques heures.

C. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Après vérification de l'hypothèse N°3 nous pouvons retenir définitivement que l'engorgement de la ville de Cotonou est dû à l'indisponibilité de ports secs.

CHAPITRE DEUXIEME :
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE

SECTION 1. APPROCHES DE SOLUTIONS

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des solutions seront proposées.

PARAGRAPHE I. APPROCHE GENERALE DE SOLUTIONS

Pour une meilleure participation du GU à la performance des opérations au Port de Cotonou, il est nécessaire d'une part, que la réforme guichet unique soit renforcée par les autres réformes engagées dans le secteur portuaire et d'autre part, il faudrait susciter l'adhésion de tous dans l'application.

A. Approche de solution pour le renforcement du guichet unique pour une meilleure adaptation

Le guichet unique, outil de facilitation du commerce extérieur ne peut à lui seul redresser un secteur aussi vaste que celui portuaire. En effet, pour que le Port de Cotonou retrouve sa compétitivité, sa performance, il faudrait que toutes les réformes engagées dans son secteur amorcent ensemble avant d'engendrer des résultats visibles.

Ainsi la réforme douanière « **programme de vérification des importations, nouvelle génération (PVI/ng)** » dont l'objectif est l'amélioration des recettes douanières, l'intensification de la lutte contre la fraude douanière et l'insécurité ainsi que la facilitation des formalités d'enlèvement des biens au cordon douanier ; doit être effective dans la pratique pour rendre compétitif le Port de Cotonou et accroître les ressources financières du pays.

Par ailleurs, le centre de contrôle informatisé pour la gestion des camions gros porteurs au Port de Cotonou dont l'objectif est de rendre fluide l'accès et l'enceinte portuaire ainsi que les abords immédiats du Port de Cotonou doit également jouer sa partition dans le relais du conflit-port auquel le port de Cotonou est confronté.

Le cumul de ces réformes débarrassera le Port de Cotonou des pratiques malsaines souvent encouragées par des individus mal intentionnés.

En définitive, le Port de Cotonou doit continuer dans la logique de recherche de transparence dans ses activités ; car en agissant ainsi c'est le poumon de l'économie nationale qui va retrouver toute sa force.

B. Approche de solution pour susciter l'adhésion de tous dans la bonne marche des réformes portuaires

La réforme est un changement qu'on implante dans une administration pour améliorer les performances de celle-ci. Toute réforme produit des résistances puisqu'elle vient bouleverser des habitudes des agents qui la subissent.

Pour ce faire, avant l'implantation d'une réforme ou d'un changement, il faudrait au préalable mettre en place un processus de planification pour faciliter l'implantation du changement en décrivant le processus nécessaire pour sa gestion. Le processus de planification est d'autant plus efficace que s'il s'inscrit dans une démarche participative rassemblant tous ceux qui seront appelés à intervenir. Il permet d'identifier les acteurs concernés par cette réforme puisque la principale ressource à mobiliser est la ressource humaine qui est le départ et la fin d'une réforme.

Après la mise en place des différentes réformes portuaires, nous avons remarqué beaucoup de résistances de la part des acteurs portuaires à tel

enseigne que les recettes de ce secteur ont baissé de façon drastique. Cet état de chose pourrait laisser croire que les acteurs portuaires n'ont pas été impliqués au moment de la mise en place des réformes portuaires, car comme l'a dit COLLERETTE dans « *le changement planifié* », le degré de résistance au changement en dit long sur l'importance qui a été accordée aux agents du changement.

Au regard de tout ce qui précède, retenons simplement que la gestion participative doit être le mot d'ordre pour la bonne marche des réformes portuaires.

PARAGRAPHE II. APPROCHES SPECIFIQUES DE SOLUTIONS

Il s'agira ici des approches de solutions en fonction des problèmes spécifiques.

A. Approches de solutions au problème de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU

Il ressort du diagnostic établi que la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais. La pratique de faux frais est nuisible pour l'image du Port de Cotonou dans son ambition d'améliorer la transparence dans les relations entreprises-administrations, car elle augmente de ce fait la fraude et la corruption. Des mesures drastiques doivent être prises pour effectuer un contrôle régulier du travail des agents portuaires.

Par ailleurs :

- il faut penser au renforcement de la cellule de régulation des activités portuaires, en vue de renforcer l'action de l'autorité portuaire, pour

établir et faire appliquer un code de conduite des acteurs portuaires comme privés ;

- Sensibiliser les acteurs afin que chacun joue convenablement son rôle ;
- Réorganiser le guichet unique de sorte à éviter le contact physique.

B. Approche de solution au problème d'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation du guichet unique

La facilitation des échanges, avec les impératifs de sécurité et d'accélération du commerce extérieur, est particulièrement dépendante des TIC pour apporter les réponses adéquates. Dans les pays en voie de développement comme le Bénin, le problème de contrainte technologique est encore pesant. Le déficit d'électricité n'arrange guère les choses, puisqu'il entraîne non seulement l'impossibilité d'assurer une continuité de service mais aussi, engendre une détérioration rapide des équipements.

A cet effet, nous suggérons au gouvernement de faire sienne cette préoccupation comme il a l'habitude de le faire avec tout ce qui touche au secteur portuaire. Il faudra renforcer les relations d'affaires entre pays de la sous-région pour jouir un tant soit peu de l'avancée technologique des pays voisins.

C. APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME D'ENGORGEMENT DE LA VILLE DE COTONOU

Les abords immédiats du Port de Cotonou sont caractérisés par la circulation et le stationnement anarchiques des camions gros-porteurs. Ceci entraîne des difficultés de circulation dans la ville de Cotonou et même tout au long du trajet de ces camions, en direction des pays enclavés en causant beaucoup d'accidents.

Dans le cadre de la recherche de solution aux problèmes d'engorgement de la ville de Cotonou, le gouvernement béninois a opté pour la construction d'un second port pour désengorger la ville de Cotonou. Les Etats Unis d'Amérique, par le biais du Millénium Challenge Account Bénin (MCA) ont alors financé l'étude de faisabilité technique et économique pour la construction d'un second port.

En effet, il existe une autre forme d'activité portuaire relevant de ports non maritimes à laquelle les pays sans littoral recourent habituellement pour pallier aux difficultés spécifiques liées au dédouanement des marchandises dans les ports maritimes et au transit. Ce sont les ports secs.

Un port sec est un port dans lequel on traite toutes les opérations portuaires à l'exception de celles qui concernent les navires.

Pour **Adébayo Samson BALOGOUN (2009)**, la création de port sec provient d'une part des difficultés que rencontrent les pays sans littoral dans les secteurs du commerce international, des transports et du développement du fait, qu'ils sont dépourvus d'accès direct à la mer, et d'autre part de la vision des différentes autorités portuaires de rendre compétitif leur port et de mieux servir l'arrière-pays.

Des résultats de ces études de faisabilité de port ont été révélés l'existence des sites pour abriter des ports secs notamment le site de Parakou, celui de Tori Bossito, celui Sèmè et subsidiairement celui de Ségbana. Comme solutions, nous proposons donc :

- de créer des conditions propices à l'établissement de réels liens entre les structures opérant au port et les usagers, et les partenaires au développement ;

- faciliter les formalités administratives et l'accès au financement par les promoteurs privés de port sec ;
- faire de meilleurs choix de priorité en matière d'infrastructures (portuaires ou aéroportuaires) à réaliser dans les villes carrefours de l'activité économique.

SECTION 1. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET TABLEAU DE SYNTHÈSE

Il s'agira dans un premier paragraphe des conditions de mise en œuvre des solutions et dans un second paragraphe du tableau de synthèse de l'étude.

PARAGRAPHE I. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Elles sont relatives aux différentes recommandations à l'endroit de l'état et des autorités portuaires.

A. suggestions à l'endroit de l'état

La mise en place du guichet unique souligne, d'une part le dynamisme de la coopération entre l'état béninois et le groupement Bureau Veritas/SOGET , et d'autre part la volonté du gouvernement de doter le pays d'une technologie de pointe porteuse de progrès.

L'état doit continuer dans son projet de développement axé sur des réformes politiques, économiques, sociales et sectorielles visant à accéder notre pays au rang des nouvelles nations émergentes. Il doit également renforcer sa stratégie de développement des pôles de transport, commerce, logistique notamment la compétitivité du Port de Cotonou.

Les objectifs visés par les différentes réformes seront atteints si et seulement si, des mesures de suivi et de veille fonctionnent de manière efficace pour éviter les déviations et assurer la mise en cohérence des différentes actions.

B. Suggestions à l'endroit de la SEGUB

Pour améliorer sa performance par rapport à l'efficacité du Guichet Unique Portuaire, les responsables ayant en charge la gestion de cette structure doivent :

- Susciter auprès des diverses Autorités et structures officielles concernées l'établissement rapide de leurs factures dans le système dans un délai qui sera rigoureusement respecté ;
- Exhorter tous les acteurs intervenant dans ce domaine à jouer pleinement leur rôle ;
- La SEGUB doit renforcer son système informatique pour éviter toutes pannes du système, car le jour où elle ne fonctionnera pas, il n'y aura pas d'activité portuaire au BENIN ;
- Elle devra aussi informer automatiquement tous les acteurs des diverses modifications qu'elle apporte à ses services.

C. Suggestions à l'endroit des autorités portuaires

Elles sont les suivantes :

- Mettre en place un comité chargé d'évaluer périodiquement les activités de la SEGUB afin de corriger au fur et à mesure les insuffisances relevées sur le terrain ;
- renforcer la structure d'écoute des plaintes et prendre d'autres dispositions pour protéger les usagers contre les abus éventuels ;

- Mettre en œuvre des mesures efficaces de réduction substantielle, voire d'éradication des faux frais qui constituent un élément important du surcoût et de la désaffection observés au niveau du Port de Cotonou ;

- Dynamiser les activités du comité 24 heures et mettre en œuvre ses recommandations. A cet effet, le comité doit œuvrer pour la réduction des contrôles physiques, de flux de documents dans le système de passage des marchandises dans le port ;

- Alléger les opérations de contrôles des marchandises à l'entrée du port ;

- Veiller au respect de la réglementation relative à l'entrée et à la sortie des camions du port.

Malgré la construction du Port sec de Zongo par le Groupe AP MOLLER, encourager la création du port sec de Parakou.

Le Port sec de Parakou sera destiné pour l'essentiel à évacuer par voie ferroviaire à l'import les marchandises à destination du Niger, du Burkina-Faso du Mali et du Nigeria (partie septentrionale) ; ce port sera conçu comme un centre d'entreposage régional où la marchandise pourra être stockée. Ce qui contribuera à accroître la capacité du Port de Cotonou en matière de trafics portuaires ; à désengorger la ville de Cotonou et à accroître le chiffre d'affaires du Port Autonome de Cotonou.

PARAGRAPHE II. TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

TABLEAU 7 : IMPLICATION DU GUICHET UNIQUE DANS LA FACILITATION DES OPERATIONS PORTUAIRES POUR LA PERFORMANCE DU PORT DE COTONOU

<i>NIVEAU D'ANALYSE</i>		<i>PROBLEMATIQUE</i>	<i>OBJECTIF DE RECHERCHE</i>	<i>CAUSES REELLES</i>	<i>DIAGNOSTIC</i>	<i>APPROCHES DES SOLUTIONS</i>
Niveau général		Problématique générale participation du guichet unique à la performance des opérations portuaires	Objectif général : Relever les insuffisances après un an d'utilisation de l'outil GU et faire de suggestions aux acteurs concernés			
Niveaux Spécifiques	1	Problématique spécifique n°1 : La lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU	Objectif spécifique n°1 : Identifier les principales causes de la lenteur dans l'établissement pour l'obtention du BFU, afin de proposer des moyens pour résoudre ce problème	Le manque de contrôle des agents portuaires sur le terrain et la pratique de faux frais.	La lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU est due à la pratique de faux frais.	<ul style="list-style-type: none"> . penser au renforcement de la cellule régulation des activités portuaires, en vue de renforcer l'action de l'autorité portuaire, pour établir et faire appliquer un code de conduite des acteurs portuaires comme privés ; . sensibiliser les acteurs afin que chacun joue convenablement son rôle ; . réorganiser le guichet unique de sorte à éviter le contact physique.
	2	Problématique spécifique n°2 : L'instabilité de la	Objectif spécifique n°2 : Suggérer les	elle se justifie par le retard dans l'accomplissement	L'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique cause un	Il faudra renforcer les relations d'affaires entre pays de la sous-

	connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique	dispositions à prendre pour améliorer le débit de la connexion au niveau de la plateforme SEGUB	des formalités administratives d'entrée et de sortie des marchandises.	retard dans l'accomplissement des formalités administratives d'entrée et de sortie des marchandises.	région pour jouir un tant soit peu de l'avancée technologique des pays voisins.
3	Problématique spécifique n°3 : L'engorgement de la ville de Cotonou	Objectif spécifique n°3 : Contribuer par les résultats du présent travail à trouver des solutions pour résoudre le problème de l'engorgement de la ville de Cotonou	une indisponibilité de port sec.	L'engorgement de la ville de Cotonou est dû à l'indisponibilité de port sec	<ul style="list-style-type: none"> . créer des conditions propices à l'établissement de réels liens entre les structures opérant au port et les usagers, et les partenaires au développement ; . faciliter les formalités administratives et l'accès au financement par les promoteurs privés de port sec ; . faire de meilleurs choix de priorité en matière d'infrastructures (portuaires ou aéroportuaires) à réaliser dans les villes carrefours de l'activité économique.

Source : résultats de nos investigations

CONCLUSION

Le guichet unique avec son lot d'innovations est un formidable outil de facilitation et de sécurisation du commerce : grâce à l'alignement aux normes internationales, la simplification et l'accélération des opérations de dédouanement, de transbordement et de transit ne peuvent qu'encourager les opérateurs à utiliser SEGUB. Tous les systèmes informatiques des entités impliquées de la chaîne logistique étant reliés entre eux, le Guichet Unique devient une base de données centralisée et mutualisée, sous l'impulsion de la société concessionnaire.

Pour l'état, l'intérêt du GU tient notamment à la maîtrise des intervenants de la chaîne des échanges internationaux, à l'augmentation des recettes dues, à la lutte contre la corruption et les détournements massifs de deniers publics.

En sa qualité de premier bénéficiaire de l'outil GU, la satisfaction de l'opérateur économique a des effets immédiats sur l'économie nationale, notamment par l'attrait des investisseurs étrangers, le développement de la concurrence et l'amélioration du climat général des affaires au Bénin. Ce déploiement harmonieux des échanges et le renforcement de la concurrence feront du Bénin une destination privilégiée pour les investisseurs. Cette tendance pourrait à son tour booster la croissance et contribuer à la réduction durable de la pauvreté dans le court terme et au développement durable dans le long terme.

Par ailleurs, le GU étant un regroupement d'entités issues d'horizons diverses, comme tel, il contribuera au dialogue social des différents acteurs (public/privé/opérateurs) concernés par les transactions internationales.

La construction du port sec de Parakou va contribuer au développement des activités des populations de cette ville et désenclaver les localités environnantes. A l'instar du Port de Cotonou, il va assurer toutes les opérations de dédouanement et de transit des marchandises provenant du Mali, du Niger, du Burkina-Faso et du Nord-Nigéria. Ce sera un port sec complémentaire et commercial pour le Bénin et les pays de la sous-région. Cette infrastructure va offrir des opportunités d'emplois aux jeunes béninois.

Au regard de tout ce qui précède, il est essentiel de mentionner que les Ports ne doivent pas être le tiroir-caisse des Etats. C'est surtout par leur contribution au développement du commerce extérieur et par voie de conséquence à la création d'Entreprises et d'emplois et à la valorisation des ressources du pays, qu'ils constituent une véritable richesse.

L'Etat et les autorités portuaires doivent avoir à l'esprit que la compétitivité d'un Port est une quête permanente, alors il n'est pas question de poser des actes qui viendront gâcher tant d'efforts.

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Cours :**

- Mathias K. POFAGI : *Cours sur le Management Moderne des Organisations* ;
- Alphonse GAGLOZOUN : *Cours sur la Gestion du Changement dans les Organisations* ;

➤ **Mémoires :**

- HOUETON, Sèdjro ; TANDJI, Boris (2011) : « *Problématique de la décongestion du port autonome de Cotonou pour une performance commerciale* » ; ENEAM ; cycle I
- ANDANLIENCLOUNOU, Méthode ; ADJABO , Gildas S. (2010) : « *contribution à l'amélioration des opérations des opérations portuaires : cas du PAC* » ENEAM ; cycle I
- SAGBOHAN, Mirabelle M. N. ; KOUKOU, Nadia A. Y. (2009) : « *construction des ports secs : contribution à l'amélioration de la satisfaction des clients du Port de Cotonou* » ENEAM, cycle I

➤ **Ouvrages consultés :**

- ZORO BI N. et BERGER (2007) : *Facilitation du transit et des transports au Bénin*
- COLLERETTE, Pierre ; DELISLE, Gilles : « *le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels* » ;
- CROZIER, Michel ; FRIEDBERG, Erhard (1981) : « *l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* » ;
- Y. F. Livian (2005) : « *organisation : théories et pratiques de la gestion du changement* »

➤ **Articles, publication et rapports :**

- Revue officielle du Port Autonome de Cotonou (2010-2011) ;
- Alix Gros Didier de Matons (mars 2011) : « *RETOUR D'EXPERIENCES SUR LA CONCESSION POUR IMPLANTER ET EXPLOITER LE GUICHET UNIQUE PORTUAIRE AUTOMATISE DU PORT AUTONOME DE COTONOU AU BENIN* » ;

- Rapport du Séminaire Gouvernemental sur le thème : « *Réflexion sur la compétitivité du Port de Cotonou : Entrave et solutions* »
 - Aguessy port of Cotonou (2007) ;
 - Guichet unique : un outil pour la facilitation des échanges (26 juin 2008);
 - Rapport semestre de l'an2 ; juillet-décembre 2011 (février 2012) : «organisation du corridor Abidjan Lagos » ;
 - M. ZIBI EBANGA Edwin : « L'expérience du Guichet Unique des Opérations du Commerce Extérieur du Cameroun»
 - Arrêté N°047/ MDCEMTMIP-PR/DC/SGM/SA du... portant agrément pour la mise en place et l'exploitation du Guichet Unique au Port de Cotonou ;
 - Note circulaire N°1399/DGDDI/DGI du 07 octobre 2011 portant exploitation du Guichet Unique ;
 - Arrêté N°051/MDCEMTMIP-PR/DC/SGM/DNP/SA portant exploitation du guichet unique au port de Cotonou (2011).
- Sites web :
- www.memoireonline.com consulté en décembre 2012
 - www.portdecotonou.com consulté en décembre 2012
 - www.google.com consulté en janvier 2013

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN (SEGUB)

Etudiante en fin de formation du cycle2 à l'ENAM, option MANAGEMENT, filière Management des Services Publics, nous entreprenons des recherches sur le thème « *Impact du guichet unique dans la facilitation des opérations pour la performance du Port de Cotonou* » dans le cadre de la réalisation de notre mémoire pour l'obtention du diplôme d'Administrateur des services publics.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

D'avance merci pour votre franche collaboration.

Questions :

1. Quelles sont les indicateurs de la performance du GUP ?
2. Les délais de traitement ont-ils été raccourcis en rassemblant en un même point tous les intervenants du commerce extérieur ?
3. Les procédures et formalités pour l'entrée ou la sortie de marchandises ont-elles été simplifiées ? si oui quels sont les indicateurs ?
4. Les coûts et temps des séjours portuaires des navires et des marchandises ont-ils été réduits ? si oui indicateur,
5. Quel est le mécanisme opératoire du SEGUB ?
6. A votre niveau, un bilan tout au moins partiel a-t-il été fait après un an de pratique du GUP ?
7. Selon vous, peut-on espérer l'atteinte des objectifs annoncés au moment de la mise en place du guichet unique ?

ANNEXE 2 :

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Madame/monsieur,

Etudiante en fin de formation du cycle2 à l'ENAM, option MANAGEMENT, filière Management des Services Publics, nous entreprenons des recherches sur le thème « *Impact du guichet unique dans la facilitation des opérations pour la performance du Port de Cotonou* » dans le cadre de la réalisation de notre mémoire pour l'obtention du diplôme d'Administrateur des services publics.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

D'avance merci pour votre franche collaboration.

Questions :

1. Catégorie d'usager portuaire

- Transitaire
- Manutentionnaire
- Opérateur économique

Autres à préciser -----

2. Que pensez-vous du GU ?

- Le système est efficace et facilite les procédures et formalités
- Le système est efficace mais l'utilisation est compliquée
- La lenteur dans l'enlèvement des marchandises persévère

Autres raisons à préciser -----

Questionnaire lié au problème spécifique1 :

3. La pratique des faux frais et des nombreuses taxes à payer existe-t-elle encore ?

Oui

Non

Cela est dû à quoi et se manifeste comment ?

Questionnaires liés au problème spécifique n°2

4. Les formalités administratives d'entrée et de sortie des marchandises vous paraissent-elles plus souples avec l'outil GU ?

Oui

Non

5. Selon vous, quelles sont les limites du GU ?

Questionnaire lié au problème spécifique n°3

6. A quoi est du l'engorgement des abords du Port de Cotonou et de la ville, qu'on remarque malgré les réformes portuaires engagées ?

Mauvaise réglementation de l'accès des camions au port

Indisponibilité de ports secs

Autres raisons ?

Table des matières

Identification du jury.....	i
<i>L'ENAM N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.</i>	<i>ii</i>
<i>ELLES DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.....</i>	<i>ii</i>
Dédicace.....	iii
Remerciement	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des schémas.....	vii
Liste des annexes.....	viii
Glossaire de l'étude.....	ix
Résumé	x
Sommaire	xii
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE PRELIMINAIRE :</i>	<i>5</i>
<i>CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</i>	<i>5</i>
SECTION 1. cadre physique de l'étude et observations de stage	6
PARAGRAPHE I. Présentation du cadre physique de l'étude : le Port Autonome de Cotonou	6
I. Généralités et organisation du Port Autonome de Cotonou.	6
A. Généralités du Port Autonome de Cotonou (PAC).....	6
B. Organisation du Port Autonome de Cotonou (PAC)	7
1. <i>Le Conseil d'administration</i>	7
2. <i>La Direction générale</i>	8
II. Les Missions et objectifs du Port Autonome de Cotonou.....	10
A. les Missions DU PORT DE COTONOU	10
B. les Objectifs du PAC	10
III. Environnement du PAC	11
A. Micro environnement	12
1. <i>Communauté portuaire</i>	12
2. <i>Principaux opérateurs portuaires</i>	14
B. Macro environnement (les ports concurrents).....	17
PARAGRAPHE II. restitution des observations de stage	18
I. Genèse de l'informatisation.....	18
II. Définition, objectifs et avantages du GUICHET UNIQUE.....	20
A. définitions et objectifs du guichet unique.....	20

B.	Avantages du guichet unique (GU)	23
III.	Inventaire des éléments de l'état des lieux	26
A.	Brève description des procédures d'enlèvement des marchandises avant et après l'installation du GU	26
1.	<i>Ancien systèmes d'enlèvement des marchandises</i>	26
2.	<i>Nouveau système (guichet unique)</i>	28
B.	Etat des lieux après la mise en place du guichet unique.....	30
C.	Inventaire des atouts et problèmes	32
1.	<i>Etat des lieux au port de Cotonou</i>	32
a.	<i>Atouts du port de Cotonou (opportunités et forces)</i>	32
b.	<i>problèmes (faiblesses et menaces) du port de Cotonou</i>	32
2.	<i>Etat des lieux sur l'outil guichet unique</i>	33
a.	<i>Inventaire des atouts (forces et opportunités)</i>	33
b.	<i>Inventaire des faiblesses</i>	34
3.	<i>Regroupement des problèmes par centre d'intérêt</i>	35
SECTION 2. ciblage de la problématique		36
PARAGRAPHE I.	choix et spécification de la problématique	36
PARAGRAPHE II.	détermination de la vision globale de résolution de la problématique	39
CHAPITRE PREMIER :		40
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....		40
SECTION 1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....		41
PARAGRAPHE I.	Objectifs, hypothèses de l'étude, et revue de la littérature.....	41
I.	Objectifs de l'étude.....	41
A.	Objectif général.....	41
B.	Objectifs spécifiques	41
II.	Hypothèses de l'étude.....	42
A.	Causes et hypothèse liées à la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU	42
B.	Causes et hypothèse liées à l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique	43
C.	Causes et hypothèse liées au problème de l'engorgement de la ville de cotonou.....	45
III.	Revue de la littérature et tableau de bord de l'étude	46
A.	Revue de littérature.....	46
1.	<i>Etat des connaissances sur « la concession pour implanter et exploiter le guichet unique portuaire automatisé au Port de Cotonou au Bénin »</i>	47
2.	<i>Etat des connaissances sur la problématique à résoudre</i>	48
3.	<i>Etat des connaissances sur le lien existant entre la gestion du changement, la réforme et la performance du Port de Cotonou.</i>	50
B.	Tableau de bord de l'étude (TBE).....	52
PARAGRAPHE II.	méthodologie adoptée pour l'étude	53

I.	Méthode empirique choisie.....	53
A.	Repère de l'enquête.....	53
1.	Objectifs de l'enquête.....	54
2.	Identification de la population cible.....	54
3.	Choix de l'échantillon.....	54
B.	Stratégies de l'enquête.....	55
1.	Consultation d'ouvrages.....	55
2.	Conception et centre d'intérêt du questionnaire.....	55
3.	Technique de dépouillement et outils statistiques de présentation des données.....	56
II.	Approches théoriques retenues.....	56
A.	Approche théorique liée au problème de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU.....	56
B.	Approche théorique relative à l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique.....	56
C.	Approche théorique liée au problème d'engorgement de la ville de Cotonou.....	57
section 2 Collecte et analyse des données.....		57
paragraphe 1 Collecte et restitution des résultats.....		57
I.	Collecte des données.....	57
A.	Présentation de l'enquête.....	57
B.	Réalisation de l'enquête.....	57
C.	Difficultés rencontrées.....	57
II.	Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	58
A.	Présentation des données relatives au problème spécifique n°1.....	58
B.	Présentation des données relatives au problème spécifique n°2.....	59
C.	Présentation des données relatives au problème spécifique n°3.....	60
Paragraphe II. vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....		60
A.	Degré de vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans la validation pour l'obtention des BFU.....	61
B.	Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation de l'outil guichet unique.....	61
C.	Degré de vérification de l'hypothèse liée au problème d'engorgement de la ville de Cotonou.....	62
II.	Etablissement du diagnostic.....	63
A.	Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	63
B.	Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	63
C.	Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	64
CHAPITRE DEUXIEME :.....		65
APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE.....		65
SECTION 1: approches de solutions.....		66

PARAGRAPH1: approche générale de solutions.....	66
A. Approche de solution pour le renforcement du guichet unique pour une meilleure adaptation	66
B. Approche de solution pour susciter l'adhésion de tous dans la bonne marche des réformes portuaires.....	67
paragraphe2: approches spécifiques de solutions.....	68
A. Approches de solutions au problème de la lenteur dans l'établissement des factures pour l'obtention du BFU	68
B. Approche de solution au problème d'instabilité de la connexion internet dans l'utilisation du guichet unique	69
C. Approches de solutions au problème d'engorgement de la ville de Cotonou.....	69
SECTION 1. Conditions de mise en œuvre des solutions.....	71
Paragraphe 1. Conditions de mise en œuvre des solutions.....	71
A. suggestions à l'endroit de l'état	71
B. Suggestions à l'endroit de la SEGUB	72
C. Suggestions à l'endroit des autorités portuaires	72
paragraphe 2: tableau de synthèse de l'étude.....	74
CONCLUSION	76
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES.....	73