



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

INSTITUT DE GEOGRAPHIE, DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT
(IGATE)

MASTER INTEGRATION REGIONALE ET DEVELOPPEMENT
(MIRD)

MEMOIRE DE MASTER

Spécialité : Economie des Transports et Assurances

GOVERNANCE PORTUAIRE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Réalisé par :

Fiacre Sègbégnon GANGBO

Sous la direction de :

Professeur **Euloge OGOUWALE**

(Professeur Titulaire des Universités du CAMES)

Et de

Dr. **Messan LIHOUSSOU**

(Chercheur associé à l'UMR-IDEES Le Havre Normandie (France), Enseignant à la FASHS/
UAC)

Membres du jury

Président du jury : Professeur Euloge OGOUWALE

Examineur : Docteur Benjamin ALLAGBE

Rapporteur : Docteur Messan LIHOUSSOU

Note : 16/20

Mention : Très bien

Année Académique : 2017-2018

AVERTISSEMENT

Le Master de l'Intégration Régionale et Développement (MIRD) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	4
REMERCIEMENTS.....	5
SIGLES ET ACRONYMES	6
RESUME / ABSTRACT	8
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	12
CHAPITRE II : PRESENTATION DU MILIEU DE L'ETUDE ET MODELES DE GOUVERNANCE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS.....	32
CHAPITRE III : EFFET D'UN MODELE DE GOUVERNANCE APPROPRIE SUR LA COMPETITIVITE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS..	63
CONCLUSION.....	83
BIBLIOGRAPHIE.....	85
LISTE DES TABLEAUX.....	97
LISTE DES FIGURES	97
LISTE DES PHOTOS.....	97
ANNEXES.....	98
TABLES DES MATIERES.....	126

DEDICACE

A mon cher père, Dénagnon GANGBO et à ma chère mère, Jacqueline KANTCHEKON, pour tout l'amour et le soutien. Retrouvez à travers ce document, l'un des fruits de vos efforts et investissements.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent :

- ✓ au Professeur Euloge OGOUWALE, qui a accepté de suivre ce travail de recherche, je lui adresse ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- ✓ au Docteur Messan LIHOUSSOU, qui malgré ses multiples occupations a accepté de co-diriger ce travail de recherche, je lui adresse mes sincères reconnaissances ;
- ✓ à tous les membres du jury pour avoir disposé de leur temps pour l'examen de ce travail, mes sincères remerciements ;
- ✓ à mon maître de stage M. Freddy GANDAHO pour sa disponibilité et son aide ;
- ✓ à M. Raoul KOUMAGNON, pour son soutien indéfectible ;
- ✓ à Mme Kouyoumath LAWANI, chef service statistique du PAC, pour sa disponibilité et son aide ;
- ✓ à tous les professeurs de MIRD et particulièrement ceux qui interviennent à l'Economie des Transports et Assurance (E.T.A) qui m'ont donné leur savoir, voici le fruit et le couronnement de leurs efforts et sacrifices, merci infiniment ;
- ✓ à tout le personnel du secrétariat MIRD ;
- ✓ à tous les camarades de classes E.T.A, vos conseils et soutiens m'ont permis d'apprendre énormément, infiniment merci à chacun d'entre vous et en particulier à M. Alexis ZANNOU et M. Léopold GANHOUNMEDE ;
- ✓ à M. Franck DOHO, ma gratitude ;
- ✓ à mes frères et amis, pour leur soutien et contribution ;
- ✓ à vous qui m'avez aidé de plusieurs manières pour la réalisation de ce mémoire, que le tout puissant vous le rende au centuple.

Sigles et Acronymes

AFUR: African Utility Regulators

AGPAOC : Association de Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et Centrale

APCP : Association Panafricaine de Coopération Portuaire

BOT : Construction-Exploitation-Transfert

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

EVP : Equivalent Vingt Pieds

FMI : Fonds Monétaire International

GPHA: Ghana Ports and Harbours Authority

HPC : Hutchinson Port Holdings

IAPH : Association Internationale des Ports

ICTS : International Container Terminal Services

LHT : Longueur Hors Tout, Longueur globale du navire.

Lo-Lo: De l'anglais « Lift-on, lift off »

NOPADA : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

NPA : Nigerian Port Authority

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OMAOC : Organisation Maritime de l'Afrique de l'Ouest et Centrale

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OMI : Organisation Maritime Internationale

PAA : Port Autonome d'Abidjan

PAC : Port Autonome de Cotonou

PAD : Port Autonome de Dakar

PAL : Port Autonome de Lomé

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit National Brut

PPI : Participation du Privé dans les Infrastructures

Ro-Ro: De l'anglais « Roll-on, roll-off »

SEGUB : Société d'Exploitation du Guichet Unique au Bénin

SMTC : Société de Manutention de Terminal à Conteneurs de Cotonou

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

SOGREAH : Société Grenobloise des Etudes d'Aménagement Hydraulique

SONAPAD : Société Nationale du Port Autonome de Dakar

UNAN : Union Nationale des Associations de Navigateurs

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development

RESUME

L'environnement portuaire est changeant et oblige les ports à avoir une veille sur toutes les variables stratégiques pour garder et renforcer leur efficacité et leur compétitivité. La compétitivité d'un port peut être appréhendée au niveau des coûts, des prix, des technologies, de la qualité des services ou des infrastructures,... La présente recherche étudie les modes de gouvernance et les causes de l'inefficacité et de non-compétitivité de certains ports de la rangée Dakar-Lagos. La démarche méthodologique utilisée est basée sur la collecte des données, la recherche documentaire et les travaux de terrain.

Les usagers du port estiment à plus de 50% que les modes de gouvernance des ports de la rangée Dakar-Lagos, sont moins bonnes. Les 79% des acteurs portuaires interrogés déplorent le manque d'efficacité de certains ports de cette rangée, ils font remarquer également le lien étroit entre le mode de gouvernance portuaire et l'efficacité d'un port. Les usagers estiment à (79%) qu'il est nécessaire de concéder ou de privatiser les terminaux portuaires afin de les rendre plus productifs et compétitifs. Globalement, ils affirment à l'unanimité que, la gestion déléguée est une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaires et que le choix du bon modèle de gestion est un véritable outil susceptible d'accroître la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

De ce constat, il est proposé des pistes de solution efficace pour ces ports, poumon de leurs Etats respectifs, qui tient compte des moyens existants (réels et potentiels) et des défis de la mondialisation ou de la globalisation.

Mots clés : Port, Gouvernance, Modèle, Compétitivité et Efficacité.

ABSTRACT

The harbor environment is changing and oblige the harbors to have an eye on all strategic variables to keep and to reinforce their efficiency and their competitiveness. The competitiveness of a harbor can be feared to the level of the costs, the prices, the technologies, the quality of the services or infrastructures,... The present research studies the fashions of governance and the reasons of the inefficiency and non competitiveness of some harbors of the Dakar - Lagos row. The used methodological gait is based on the collection of the data, the documentary research and the works of land.

The users of the harbor estimate to more of 50% that the fashions of governance of the harbors of the Dakar - Lagos row, are less good. The 79% of the harbor actors interrogated deplore the lack of efficiency of some harbors of this row, they make notice the narrow tie also between the harbor governance fashion and the efficiency of a harbor. The users estimate to (79%) that it is necessary to concede or to privatize the harbor terminals in order to make more they productive and competitive. Globally, they affirm to the unanimity that, the delegated management is an efficient solution against the bad performance of some harbor terminals and that the choice of the good model of management is a real tool susceptible to increase the competitiveness of the harbors of the Dakar - Lagos row.

Of this report, he/it is proposed of the efficient solution tracks for these harbors, lung of their respective States, that takes into account the existing means (real and potential) and of the challenges of internationalization or globalization.

Key words: Harbor, Governance, Model, Competitiveness and Efficiency.

INTRODUCTION

Durant la dernière décennie, les ports du monde ont été affectés par d'importantes réformes institutionnelles et organisationnelles, essentiellement par l'adoption de politiques publiques de privatisation et de mise en concession des infrastructures de transport (C Comtois et B Slack, 2003, p.12). Ces réformes dans la gouvernance portuaire furent associées aux objectifs plus généraux d'amélioration de l'efficacité portuaire et au désir de réduire l'intervention de l'État dans la planification et la gestion des infrastructures maritimes. Traditionnellement, les ports étaient considérés comme des infrastructures publiques. Mais leur structure administrative et leur orientation institutionnelle étaient perçues comme inadéquates pour répondre aux besoins d'efficacité requis par l'industrie maritime marquée par un environnement de forte concurrence au sein d'une économie globale. La plupart des autorités portuaires ont besoin d'un support financier pour soutenir différents projets d'expansion, de redéveloppement ou de construction de terminaux de transport multimodaux. Ces projets d'infrastructures, résultant des pressions accrues des processus globaux, requièrent des investissements massifs qui ne peuvent plus être couverts par les gouvernements qui doivent assumer des responsabilités financières de plus en plus lourdes en provenance d'autres secteurs publics et surtout privés (C. Comtois & B. Slack, 2003, p.13).

Pour répondre davantage à des normes d'imputabilité, le secteur portuaire s'est donc ajusté au rythme de l'économie globale. Les autorités portuaires adoptèrent des orientations plus commerciales et sous-traitèrent des activités au secteur privé.

L'Afrique quant à elle connaît depuis les années 2000 un réveil dans les systèmes de transport du continent. Après un demi-siècle post-colonial de sous-investissements publics, la modernisation des interfaces portuaires s'enclenche sous l'impulsion des réformes du FMI et de la Banque Mondiale. Sur la dernière décennie 2007-2017, le transfert de compétences et de responsabilités dans la gestion des terminaux conteneurisés ont contribué aux investissements de 50 milliards de dollars US de la part des Etats, des bailleurs de fonds internationaux et bien sûr d'opérateurs privés spécialisés (Y. Alix, 2018, p.2).

Cette libéralisation du segment clé du conteneur qui se passe le plus souvent dans des conditions très peu transparente a fait émerger des spécialistes continentaux privés comme le groupe Bolloré. Depuis la concession du terminal SETV à Abidjan en 2004, pas moins de 15 autres terminaux africains sont passés sous son contrôle. Même logique d'expansion pour le spécialiste APM Terminals du groupe danois AP-Moller qui dispose de connectivités maritimes privilégiées avec l'armement Maersk Line, leader mondial et porte-étendard du groupe. Bolloré et APM Terminals travaillent de surcroît de concert sur des terminaux à fort potentiel comme à Téma au Ghana ou à Lagos au Nigéria. Autre exemple remarquable, l'engagement en une décennie du 4^{ème} opérateur mondial DP World sur toutes les façades portuaires du continent, de l'Algérie au Mozambique, du Sénégal au futur port géant de Banana en République Démocratique du Congo (Y. Alix, 2018, p.2). Une croissance exponentielle des concessions, qui s'accompagne d'une modernisation des infrastructures et d'une mutation de la gestion portuaire. Mais loin d'être homogène, cette évolution est très variable d'une région à l'autre (CNUCED, 2015, p. 64).

Le transport maritime est un secteur devenu un des vecteurs les plus puissants du développement économique en Afrique. Malheureusement, certains ports de la Côte Ouest Africaine (COA) restent en retrait et n'engendrent pas de plus-value économique. Parmi les multiples causes que l'on pourrait indexer, deux retiennent particulièrement notre attention dans le cadre de cette recherche. Il s'agit notamment du mode de gouvernance de ces entités portuaires et de l'intégrité de leurs managers qui laissent à désirer.

Sur la rangée Dakar-Lagos, le port de Dakar au Sénégal, est le plus ancien, et celui de Lomé le plus récent mais en ce qui concerne la gouvernance portuaire, il y a une tendance mondiale vers une plus grande participation du secteur privé, en particulier dans le domaine de la prestation de services portuaires.

Le concept de port « Landlord » prévaut actuellement dans de nombreuses régions du monde. Au cours des dernières années, les terminaux à conteneurs ont fait l'objet de concessions notamment à Abidjan, Tema, Takoradi, Dakar, Lomé, Cotonou et Lagos, entre autres pays (SSATP, 2007,p.22).

Le développement du secteur portuaire de la COA est, aujourd'hui, une nécessité et une urgence. Les retards peuvent être rapidement rattrapés, pour peu que la volonté politique soit au rendez-vous. Plusieurs experts ont de surcroît soulevé les contraintes liées à ce secteur en termes de gestion et d'infrastructures jugées obsolètes et inaptes à concurrencer les ports des pays méditerranéens, en particulier ceux du Maroc.

Les modifications réglementaires constituent donc un défi majeur pour ces différents ports de la rangée Dakar-Lagos faisant objet d'étude, car la manière dont le secteur du transport est organisé a un impact considérable sur le volume des échanges commerciaux, les coûts de transport et par ricochet sur l'efficacité et la compétitivité portuaire.

La présente recherche étudie l'importance que revêt la gouvernance portuaire pour la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

Les travaux de recherche ont été structurés de la façon suivante : le premier chapitre porte sur le cadre théorique et l'approche méthodologique, le deuxième est consacré à la présentation du milieu de l'étude et modèles de gouvernance des ports de la rangée Dakar-Lagos et le troisième chapitre s'attache à évaluer l'effet d'un modèle de gouvernance approprié sur la compétitivité portuaire en Afrique de l'Ouest.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, il est présenté d'une part, la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude suivis de l'approche méthodologique de recherche et d'autre part, la revue de littérature et la clarification des concepts.

1.1. Revue de la littérature

L'efficacité et la performance portuaire sont devenues le maître mot de tout un pan de la recherche régionale mais peu de travaux ont explicitement traité de gouvernance portuaire proprement dite.

En abordant la question de l'émergence de la pensée maritimiste francophone, Marcadon J. (2009) discute des étapes de cette science, d'abord marquée par les approches statiques de De Rousiers P. (1904) ; celles-ci étant prolongées par un volet plus fonctionnel sur les activités d'entrepôt, de transit, et l'idée des routes maritimes par des auteurs comme Hérubel M. (1943), Perpillon A. (1964), ou Célérier J. (1965), pour déboucher sur des aspects de conceptualisation méthodologique. Vigarié A. (1971) discute de la généralisation du modèle de développement portuaire Bird J. (1963) sur l'évolution des ports.

La plupart des travaux de géographie portuaire portent sur les différents niveaux d'organisation des ports et sur la mise en relief du volume des échanges de marchandises via les transports maritimes et terrestres.

Comme le souligne Ducruet C. (2004), la rencontre des différents systèmes portuaires par l'intermédiaire du port aura aussi des impacts sur les flux de marchandises, de passagers et d'informations. Plus spécifique à la gestion portuaire, Charlier J. (1987) décrit l'impact des politiques d'aménagement urbain et des politiques nationales portuaires sur le domaine du port de Zeebrugge. Des questions relatives à la gouvernance des ports et aux politiques maritimes sont traitées par nombre d'auteurs (Kreukels, 1992 ; Rodrigue-Malta, 2001 ; Gouvernal, Debie, Slack, 2005 ; Lavaud-Letilleul, 2007 ; Gouvernal, 2007 ; González Laxe, 2008 ; Debie, 2010).

À partir d'une revue de la littérature du traitement des ports et de leur gouvernance par les chercheurs maritimistes, il est possible de rappeler les grands

paramètres encadrant la gouvernance portuaire : les contraintes géographiques et économiques pesant sur le développement portuaire et orientant son rôle d'interface entre les flux de marchandises et les réseaux vers l'arrière-pays ; son insertion profonde dans des sociétés urbaines dotées de leur propre histoire sociale et économique (avec un déplacement vers les nouveaux enjeux de la reconversion de zones portuaires dès les années 1960) ; l'organisation interne de la gouvernance portuaire, caractérisée par un régime hybride entre public et privé (dit de port locateur, à la suite des réformes des années 1980-90) ; l'accroissement incessant d'une concurrence basée sur des facteurs plus qualitatifs (interdépendance entre qualité interne du tissu économique et gestion de la chaîne logistique élargie). Fournis Y., Guy E. et Mbaye O. (2015).

En croisant ces perspectives, une première définition de la gouvernance portuaire peut être avancée : il s'agit d'une organisation hybride (public privé) des activités de transport assurant l'interface entre les flux maritimes internationaux et les flux terrestres entre espaces (société urbaine, arrière-pays et au-delà).

Toujours en abordant les modes d'organisation portuaire, de nombreuses recherches ont éclairé sa mutation rapide dans un contexte notamment de développement de la conteneurisation en décryptant l'évolution des modes de gestion, d'exploitation, de propriété et de régulation des infrastructures et des superstructures permettant de fournir les services portuaires. Des travaux variés ont ainsi analysé les défis posés par les évolutions du secteur du transport et de la logistique aux autorités portuaires (Comtois & Slack, 2003 ; Notteboom & Winkelmann, 2001), d'autres se sont attachés à expliquer les processus politiques de modification de la gouvernance portuaire qu'il s'agisse de privatisation (Cullinane & Song, 2002 ; Baird, 1995) ou de dévolution (Brooks, 2007). Plus globalement, les nouvelles relations privé-public ont largement occupé la communauté des chercheurs maritimes analysant les évolutions observables en particulier sur les façades portuaires asiatiques (Wang & Olivier, 2004), nordaméricaines (Ircha, 2001 ; Brooks, 2007) et européennes (Heaver, Meersman, Van de Voorde, 2001 ; Lavaud-Letilleul, 2002...), mais aussi dans des contextes différents tels que l'Australie (Everett & Robinson, 1998) ou l'Amérique latine (Hoffmann, 2001). S'agissant de Comtois et Slack, 2003 précédemment cités, dans leurs travaux sur les compétences et la gouvernance portuaire, pensent que la gouvernance portuaire se

défini en fonction des forces centripètes et centrifuges. Pour eux, les forces centripètes définissent, en termes politiques, les contrôles d'ordre juridictionnel et géographique des dynamiques territoriales d'un port. L'accent est donc placé sur les différents rôles des agents privés et publics. Les autorités portuaires cherchent à augmenter l'efficacité en misant sur une plus grande décentralisation administrative avec de plus grands espaces de liberté pour l'économie privée. Les changements structuraux dans la gouvernance mettent l'accent sur une plus grande libéralisation et dérégulation et les forces centrifuges concernent les trajectoires de la gouvernance portuaire. Elles obligent à une nouvelle redéfinition des fonctions traditionnelles des autorités portuaires. Elles donnent ainsi la priorité aux activités complémentaires pour renforcer les intégrations verticales et horizontales afin de répondre aux nouvelles demandes du commerce, plutôt qu'aux fonctions strictement maritimes et portuaires. Ainsi, parviennent-ils à conclure que les principaux critères de choix des armateurs sont : le coût de la manutention, la fiabilité et la productivité, car les principaux opérateurs privés mondiaux contrôlent, fin 2008, 56 % du total des échanges des conteneurs, soit davantage que le secteur public dont la part ne cesse de se réduire sur le marché mondial passant de 24 % en 2002 à 20 % en 2008. (Drewry, 2002 ; Ocean Shipping Consultants, 2005).

Les études de Baird (2000), de Baltasar & Brooks (2001), de Notteboom & Winkelmanns (2001) de Culiname & Song (2002), de Maresca (2006), et de Debie, Gouvernal & Slack, (2007) font état de l'évolution du rôle de l'autorité portuaire dans l'environnement institutionnel qui suscite de nouvelles orientations (Brooks, 2004 ; Olivier et Slack, 2006), telles l'adoption de politiques de privatisation, de dérégulation et de décentralisation des infrastructures de transport et de la gestion portuaire.

Pour ce qui est du partenariat public/ privé portuaire, Aba (2017) affirme dans une étude de Proparco (la filiale de l'Agence française de développement (AFD) dédiée au secteur privé) intitulée « *Le secteur portuaire en Afrique : plein cap sur le développement* », que L'intervention du secteur privé, *via* la création de partenariats public-privé et la multiplication des mises en concession, joue un rôle décisif dans cette dynamique de développement à condition, toutefois, que le cadre juridique qui encadre ces processus trouve des formes appropriées.

De même, dans leur étude sur la dynamique de propriété et d'investissements de la capacité portuaire, Xiao et Al. (2012) argumentent également que les opérateurs privés disposaient de concessions sur de longues durées et avaient bien souvent les faveurs des gouvernements. Ces opérateurs leur permettent d'éviter des coûts relatifs à la construction des installations, à l'extension des zones portuaires ou encore au dragage. Les lourds investissements ainsi consentis par les exploitants de terminaux dans les très grands ports sur plusieurs années les dissuadent de choisir d'autres ports d'escales. Il en résulte alors une concentration toujours plus accrue du trafic dans les ports bénéficiant de ces investissements privés. Enfin, plusieurs auteurs (Olivier et Slack, 2006 ; Frémont et Soppé, 2007 ; Slack, 2007) ont montré que certains grands armateurs et opérateurs de terminaux tels que DP World, HPH, AP Moller ou PSA avaient massivement investi dans certains ports qui leur étaient attribués avec des logiques de fonctionnement propres (Wang et Cullinane, 2006 ; Wang, 2007 ; Notteboom et Al., 2009). Anvers en est un exemple puisque ses terminaux sont contrôlés intégralement par PSA (environ 80%) et DP World.

MSC, CMA CGM, DP World, Bolloré... Tous les grands opérateurs maritimes mondiaux sont aujourd'hui présents sur le continent. P. Tourret et C. Valero (2017), de l'institut supérieur d'économie maritime (ISEMAR) de Nantes rappellent pour leur part, dans une étude, que l'investissement portuaire a représenté 50 milliards de dollars en Afrique subsaharienne au cours de la dernière décennie. Pour eux, « *la présence des principaux acteurs du secteur et d'investissements conséquents expliquent en partie la multiplication de projets portuaires gigantesques* ». Dans leur analyse, les deux chercheurs constatent également que les opérateurs et bâtisseurs d'ouvrages portuaires présents en Afrique sont « *tous des groupes étrangers au continent* ». Une donne qui devrait néanmoins amener à être changée car la modernisation actuelle des ports africains, « *favorisera l'émergence d'outils économiques qui seront, à terme, pris en mains par des acteurs locaux* »,

Avec une concurrence portuaire accrue et la recherche de l'amélioration de l'efficacité, Juhel, 2001 ; Pardelli, 2005 et Talley, 2006, insistent sur l'exigence d'une réduction du rôle de l'État, aussi bien dans la planification que dans la gestion des infrastructures pour une meilleure insertion dans une économie globale plus compétitive. C'est dans ce

sciage que ECLAC, 2000 notifie que récemment, lors d'une conférence des agences maritimes des Caraïbes, l'autorité portuaire de Panama a indiqué qu'elle était de moins en moins impliquée dans la gestion portuaire du pays suite au processus de privatisation des infrastructures portuaires.

Talley, 2006 poursuit en affirmant que l'efficacité et la performance des appareils portuaires sont appréhendées en terme de niveaux des trafics, de fréquence des services et de quotients de connectivité.

Dans un article consacré au "Rôle croissant du secteur privé dans l'activité et la gestion des ports" publié dans "Les grands ports mondiaux" (dossier de la revue *Questions internationales*, n°70, novembre-décembre 2014, La Documentation française), Gaëlle Guéguen-Hallouët souligne la complexité et la diversité des modes de gestion des ports en raison de la multitude de leurs activités logistiques et commerciales et de la grande variété de leurs statuts.

En raison de cette pluralité d'acteurs et de la diversité des modes de gestion des ports maritimes, il est difficile d'en dessiner une organisation type.

Quelques éléments communs se dégagent toutefois. Les notions d'intérêt général, d'intérêt public, de bien public ou collectif, d'intérêt national, local, municipal ou social fondent dans la plupart des États l'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la gestion portuaire. Les ports sont perçus comme des structures au service des intérêts majeurs de la collectivité. Toutefois, les États ne peuvent plus, pour des raisons politiques et budgétaires évidentes, assurer seuls la gestion et l'entretien des ports. La plupart d'entre eux se sont donc interrogés, depuis une vingtaine d'années, sur la meilleure combinaison possible à mettre en place entre acteurs publics et privés.

En effet pour ce qui concerne notre zone d'étude, il faudra penser à un modèle qui permettra de limiter l'implication des Etats dans la gestion de ces ports, d'augmenter l'efficacité des opérations portuaires, favoriser la réduction des coûts de passage portuaire par la concurrence entre les opérateurs, diminuer le recours aux investissements publics en les reportant sur les acteurs privés, assurer une meilleure organisation du travail, mais également développer une meilleure coordination entre les différents niveaux géographiques de l'organisation portuaire.

Pour l'essentiel, les différents auteurs ont abordé incidemment, et ce, de façon générale la question de la gouvernance portuaire et les différents modèles adoptés. En outre, les études réalisées sur le secteur ciblé ont été consacrées à l'étude monographique. En définitive, aucune étude spécifique portant sur la gouvernance portuaire en Afrique de l'ouest et plus précisément sur la rangée Dakar-Lagos n'a été menée. D'où la motivation principale de cette étude.

1.2. Clarification des Concepts

La Clarification des concepts permet, dans le cadre de toute recherche de clarifier un certain nombre de concept manipulé tout au long de la recherche pour une bonne compréhension.

- **Gouvernance portuaire**

En termes de structures de gouvernance et d'organisation: les ports maritimes peuvent être des entités publiques ou privées, exploitées entièrement sur base commerciale ou sans considérations commerciales immédiates, financièrement et économiquement autonome ou dépendantes du financement public, du type landlord (sous-traitance des services portuaires et de la gestion du terrain portuaire) ou verticalement intégrées (offrant tous les services portuaires en interne). Ce qui est le plus frappant, c'est que la plupart des ports fonctionnent sur base de politiques entre ces deux extrêmes (EPSO, 2013).

- **Efficacité portuaire**

L'efficacité est la capacité d'arriver à ses buts. Etre efficace en milieu portuaire, c'est produire des résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité, de la sécurité et des coûts. L'efficacité peut se définir également comme la performance dans le respect des objectifs. Il convient alors de réfléchir sur les actions à mener afin de préciser le but à atteindre sous forme général puis par les exigences précises (Houeton V., 2011).

Identifier les critères reflétant les principaux aspects de l'efficacité (Brooks et al, 2011). Exemple : connectivité, fiabilité, capacité à fournir des informations précises, qualité de la manutention, sécurité.

L'efficacité dans le cadre de ce travail est la capacité à réaliser des objectifs, capacité à répondre aux besoins des utilisateurs du port, identifier les utilisateurs du port au sens large (chargeurs, compagnies maritimes, responsables des services logistiques)

- **Compétitivité interportuaire**

Selon le dictionnaire Petit Robert 2010, la compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif, c'est-à-dire peut apporter la compétition.

Selon la définition de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la compétitivité est la capacité d'une entreprise ou d'une nation à gérer de façon durable un revenu d'emploi relativement élevé, tout en étant et restant exposée à la concurrence internationale.

Etre compétitif, pour Whitley et Hessian (1997), c'est se consacrer à ce que l'on fait de mieux, trouver comment faire partie des meilleurs. Il appartient aux dirigeants de découvrir quels sont exactement les produits ou services qui ont le plus de valeur pour les clients. Cette approche est susceptible de tout révolutionner dans une entreprise. Elle peut être le point de départ d'un redressement et d'une croissance accélérée.

La compétitivité dans le cadre de ce travail est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'un port à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle.

De nos jours, il est aisé de constater que toutes les entreprises sont entrées dans une compétitivité sévère et seules survivront celles qui pourront résister à la concurrence (Martin, 2008).

- **Port**

Selon Baudez (2012), le port est le point d'arrivée et de départ du transport maritime ; équipé et organisé pour assurer le transbordement des voyageurs et des marchandises puis pour remplir les fonctions commerciales qui en résultent.

Dans le cadre de cette recherche, un port est une entité géographique et économique portant un nom spécifique, situé en bordure de mer, d'un fleuve ou d'un lac, accueillant les navires et où s'effectue le transfert des marchandises et des passagers, du mode de transport aquatique à un mode terrestre.

- **Port maritime**

La Convention de Genève de 1923, énonce qu'un « port maritime est un lieu aménagé pour permettre le chargement et le déchargement des navires ».

Port dont la gestion est assurée, non par un Directeur relevant du Ministère, mais par un Conseil d'Administration réunissant les représentants de la municipalité, de la Chambre de Commerce, des Syndicats etc. (Gruss, 1978).

Le port maritime est une réalité protéiforme. Il est à la fois une entité gestionnaire et un espace aménagé et équipé de digues, de quais de déchargement, de darses, de cales, de jetées, de passerelles, de grues, de portiques... en lien avec des infrastructures d'acheminement terrestre routes, rail, canaux. Le port maritime est également un ensemble d'activités et de services rendus à chaque navire et à chaque marchandise par une multitude de prestataires : pilotes, compagnies de remorquage, lamaneurs, agents maritimes, consignataires, manutentionnaires, commissionnaires de transport, transitaires, assureurs, entreposeurs, transporteurs routiers, ferroviaires, fluviaux...

En raison de cette pluralité d'acteurs et de la diversité des modes de gestion des ports maritimes, il est difficile d'en dessiner une organisation type.

Quelques éléments communs se dégagent toutefois. Les notions d'intérêt général, d'intérêt public, de bien public ou collectif, d'intérêt national, local, municipal ou social fondent dans la plupart des États l'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la gestion portuaire. Les ports sont perçus comme des structures au service des intérêts majeurs de la collectivité. Toutefois, les États ne peuvent plus, pour des raisons politiques et budgétaires évidentes, assurer seuls la gestion et l'entretien des ports. La plupart d'entre eux se sont donc interrogés, depuis une vingtaine d'années, sur la meilleure combinaison possible à mettre en place entre acteurs publics et privés (Gaëlle, 2014).

Selon Petchelebia (1981), les ports jouent également un rôle très important dans l'économie mondiale. En effet, les établissements portuaires sont indispensables aux transports maritimes. Il est absolument nécessaire que les navires, surtout les navires de commerce, puissent disposer de ports bien équipés où ils seront à même de charger ou de décharger leurs marchandises

Dans le cadre de ce travail, le port est un abri naturel ou artificiel aménagé pour les navires pour l'embarquement et le débarquement du fret, et des passagers. C'est donc une infrastructure et superstructure aménagée pour traiter les flux portuaires.

- **Infrastructure et superstructure**

L'Infrastructure est la parties fixes et immuables du port (terrains, routes, murs de quai et brise-lames, par exemple) et la Superstructure, les actifs qui sont généralement déplaçables dans un port, tels que des grues et les portiques (CNUCED, 2016, p.6).

Dans le cadre de ce travail, L'infrastructure est la construction qui ne se voit pas. Alors que la superstructure est tout ce qui habille l'infrastructure.

- **Opérateur de terminal**

Il n'existe pas, présentement, de statut d'opérateurs de terminal à conteneurs portuaire. Terminologie née de l'avènement des terminaux, l'« opérateur de terminal » correspond d'avantage à une fonction plutôt qu'à une profession clairement établie et réglementée. La notion s'appliquera aux organismes portuaires, parfois privés, souvent encore publics, tenus de prendre en charge la marchandise avant ou après le transport maritime. Si son intervention a lieu à l'issue du transport maritime, l'opérateur de terminal est celui qui reçoit d'un entrepreneur de manutention, agissant pour le compte du transporteur maritime, un ou plusieurs conteneurs, en vue de leur livraison ultérieure au destinataire ou à son représentant.

Si son intervention a lieu avant le transport maritime, l'opérateur de terminal reçoit du chargeur ou de son représentant, un ou plusieurs conteneurs en vue de leur livraison ultérieure à une entreprise de manutention agissant pour le compte du transporteur maritime qui l'a choisi.

Le seul texte faisant référence à la notion d' « exploitant de terminal » est la Convention de Vienne du 19 avril 1991, dont l'objet est précisément de déterminer le régime de responsabilité à appliquer aux exploitants de terminaux de transport. Elle le définit dans son article 1er a) comme « toute personne qui, dans l'exercice de sa profession, prend en garde des marchandises faisant l'objet d'un transport international en vue d'exécuter ou de faire exécuter des services relatifs au transport en ce qui concerne ces marchandises dans une zone placée sous son contrôle ou sur laquelle elle a un droit d'accès ou d'utilisation. Toutefois, cette personne n'est pas considérée comme un

exploitant dès lors qu'elle est un transporteur en vertu des règles juridiques applicables au transporteur ».

Cette définition, si elle reste à ce jour dénuée de toute application, le texte n'étant à ce jour pas encore entré en vigueur, a le mérite d'opter pour une approche claire et globale de l'opérateur de terminal, qui rompt avec une approche « compartimentée » des différents auxiliaires de transport en fonction des prestations fournies par eux. On note ici l'exclusion formelle de la définition du transporteur, donc a priori, même les consignataires sont concernés par cette législation. (Martin Ndendé, 2007, p.15)

Le droit français qu'en a lui ne connaît pas le terme d' « opérateur de terminal » mais uniquement le terme d' « entreprise de manutention », qui est amené à réaliser les mêmes prestations que celles réalisées par l'opérateur de terminal.

L'entreprise de manutention est définie comme « l'entreprise qui effectue un certain nombre d'opérations matérielles de manipulation des marchandises, et son rôle consiste principalement à effectuer les opérations de chargement et de déchargement, d'arrimage et de mise à quai ou en entrepôt ». D'une nécessité impérieuse, elle intervient en phase de transit, à chaque rupture de charge, quand il faut décharger puis recharger. Sa position stratégique dans les ports ainsi que la difficulté et complexité des opérations qu'elle réalise font la particularité de la manutention maritime (B. Kerguelen-Neyrolles, 2008, p.45).

Dans le cadre de cette recherche, un opérateur de terminal est une personne morale gérant un espace donné dans un port qui effectue un certain nombre d'opérations comme, les opérations de chargement et de déchargement, d'arrimage et de mise à quai ou en entrepôt.

- **Concession**

La Banque mondiale définit une concession comme « un arrangement dans lequel une partie privée (concessionnaire) loue des actifs d'une entité publique autorisée (concedant) pour une période définie et s'engage à financer de nouveaux investissements fixes spécifiés pendant cette période et à fournir des services spécifiques associés aux actifs ; en contrepartie, le concessionnaire reçoit des revenus spécifiques provenant de l'exploitation des actifs ; ces actifs reviennent au secteur public à l'expiration du contrat » (World Bank Port Reform Toolkit, 2007, p.9).

Dans le cadre de cette recherche, La concession est une forme de partenariat public-privé. C'est un mode de délégation de service par lequel l'autorité concédante délègue à un tiers l'exécution d'une mission lui incombant.

1.3. Problématique

Le transport maritime se globalise. Il offre des services supplémentaires. On passe d'une vision « port à port » à une nouvelle vision « porte à porte ». Selon le consultant britannique Drewry Maritime Research (2012, p.8), les quatre premiers opérateurs de terminaux sur le plan mondial, contrôlent 26,5 % du total des conteneurs mondiaux et parmi les principaux opérateurs, on ne trouve que deux entreprises publiques PSA (Port of Singapore Authority) et DPW (Dubai Ports World) puis des conglomérats mondiaux, HPH (Hutchinson Port Holding) et SSA (Stevedoring Services of America). Des groupes alliés se constituent *global carriers* avec des structures verticales (APM Terminals ; P&O Ports ; Evergreen ; Cosco ; Hanjin ; CSX World Terminals).

Le rythme du trafic de conteneurs et de marchandises est un critère important de la santé d'une économie (Banque mondiale, 2008, p.1). Durant la décennie de 2005 à 2015, le trafic mondial de fret a connu une hausse considérable, en rapport avec l'expansion du commerce mondial et la rapide croissance économique du monde en développement. Néanmoins, l'essor du commerce a été freiné par l'obsolescence et le manque d'efficacité des ports. Et cette situation ne pourra que se poursuivre à moins que la capacité et l'efficacité des ports puissent être améliorées.

C'est fort de cela que depuis 1980, les institutions portuaires font l'objet d'une profonde réévaluation. Les processus de libéralisation et de privatisation ainsi que le développement de nouvelles formes de corporatisme ont modifié les relations entre les acteurs publics et privés et transformé la gestion institutionnelle des ports. Cette problématique se reflète dans la littérature, où un nombre croissant de travaux de recherche réévaluent l'économie des activités publiques/ privées dans les opérations portuaires (Notteboom, Winkelmanns, 2001 ; Cullinane, Song, 2002), les politiques des relations institutionnelles (Stevens, 1999 ; Ircha, 2001) et les nouvelles structures administratives de l'industrie portuaire (Heaver et Alii, 2001 ; Song, 2003).

L'augmentation de la concurrence portuaire et la recherche de l'amélioration de l'efficacité, amène ainsi certains auteurs à insister sur l'exigence d'une réduction du rôle de l'État, aussi bien dans la planification que dans la gestion des infrastructures pour une meilleure insertion dans une économie globale plus compétitive (Juhel, 2001 ; Pardelli, 2005 ; Talley, 2006). D'où le grand intérêt de spécifier que, les processus de libéralisation, de privatisation et le développement de nouvelles formes d'organisation modifierait considérablement les relations entre les agents privés et les agents publics en ce qui concerne les compétences portuaires et les nouvelles prestations des ports. Il en résulte donc une transformation de la gestion des ports.

Les politiques de développement considèrent, aujourd'hui encore, les ports maritimes comme des infrastructures de transport essentielles, qui conditionnent l'émergence économique des pays africains (Daudet, 2014). La raison en est simple : plus de 80 % du commerce extérieur de ces pays y compris ceux dépourvus de façade maritime transite par les ports (S. Aba, 2017, p.14)

Sur la Côte Ouest Africaine qui fait ici l'objet de notre étude, un chapelet de ports est érigé, dont peu, toutefois, sont de taille importante selon les normes mondiales. Ils ont généralement des problèmes de gouvernance, et n'ont qu'un faible niveau d'efficacité. Peu sont capables d'accueillir et de gérer les plus grands navires de la génération actuelle de 400 mètres de long et 58,80 mètres de large pour 15 à 16,50 mètres de tirant d'eau, pouvant convoier plus de 20.000 boîtes de 20 pieds, et, en règle générale, ils ne sont pas préparés à des modèles de commerce et de transport en pleine mutation.

S'acheminant lentement du statut de service public vers des structures dites de "port propriétaire" (*landlord port*), et comportant d'ailleurs souvent des terminaux de conteneurs en concession, ils ont toujours un temps de retard sur d'autres régions dans la modernisation de leurs structures de gestion portuaire (OSC, 2008, p.14). Un élan nouveau de modernisation est cependant apporté par la présence croissante dans ces ports de transporteurs de taille mondiale et d'opérateurs internationaux de terminaux.

L'amélioration de la gestion des ports est un préalable à la poursuite du développement du secteur des transports maritimes en Afrique de l'Ouest. Pour les compagnies maritimes, le temps de séjour à quai est devenu de plus en plus facteur de décision d'accoster dans un port. Sans une nette amélioration de l'efficacité portuaire et la hausse

des exportations, bon nombre de ports seront dans le monde de plus en plus marginalisés et desservis par des navires de collecte. Les chargeurs devront supporter des tarifs de transport maritime plus élevés (Harding , Pálsson et Raballand, 2007).

L’Afrique de l’Ouest est à la traîne en ce qui concerne les évolutions qui ont une incidence sur le secteur des ports dans le monde. Contrairement à la plupart des autres régions, la concentration portuaire y est limitée. Toujours à l’opposé des autres régions du monde, les ports ouest-africains restent en majorité propriétés de l’État, où règnent tous les vices de gouvernance en passant par des autorités non qualifiées nommées en fonction de leurs obédiences politiques à une alternance trop régulière de ces dernières. A peine ont-ils le temps de s’installer et de bien s’imprégner des méandres de l’administration portuaire qu’ils sont emportés. Pour illustration le seul Port Autonome de Cotonou (PAC) a connu en 54 ans près d’une trentaine de directeurs généraux.

Les ports d’Abidjan, Dakar, Tema, Lomé et Cotonou jouent un rôle régional et peuvent s’appuyer non seulement sur l’arrière-pays, mais également sur le trafic de transit pour assurer leur développement.

Cependant, l’efficacité d’un port ne dépend pas seulement de ses infrastructures et de ses services. Elle est également fonction du mode de gouvernance. Pour cela, il faut indéniablement aller au désengagement des pouvoirs publics et agir pour une participation plus importante du secteur privé aux opérations portuaires dans ces ports aux fins de garantir leur compétitivité car la plupart des ports de la COA appartiennent aux Etats, qui les gèrent et assurent le principal de l’exploitation. Le modèle africain est en cela différent du modèle dominant dans le monde du *landlord port* où une autorité publique (généralement une ville ou une entité locale) est propriétaire des infrastructures mais délègue l’investissement dans les équipements et leur exploitation à des opérateurs privés. Le modèle africain tend à limiter les capacités d’investissement, notamment en période de pression budgétaire et à promouvoir le clientélisme politique et la marchandisation des autorités portuaires. Or, la grande majorité des opérateurs portuaires que nous avons interrogés sur la rangée portuaire Dakar-Lagos estiment que leurs terminaux sont sous-dimensionnés et ne sont plus adaptés aux exigences des transports maritimes modernes, notamment en termes de taille de navire.

Dans ces conditions un certain nombre de questions se posent, à savoir :

- ✓ en quoi la gouvernance portuaire sur la COA influe-t-elle sur la compétitivité d'un port ?
- ✓ quels sont les modèles de gouvernance portuaire dans la rangée Dakar-Lagos ?
- ✓ la gestion déléguée est-elle une solution efficace contre la mauvaise gouvernance portuaire en Afrique de l'Ouest ?
- ✓ la faiblesse du trafic de certains ports de la rangée Dakar-Lagos est-elle une conséquence de leur modèle de gestion ?

C'est dans le but de répondre à ces préoccupations que le sujet «Gouvernance Portuaire en Afrique de l'Ouest: Clé de compétitivité » a été choisi.

Cette recherche s'inscrit dans l'optique de montrer aux décideurs politiques et aux autorités des ports de la COA l'importance du choix d'un bon modèle de gouvernance comme gage d'une meilleure compétitivité.

Pour mener à bien cette recherche des hypothèses ont été émises.

1.1.1. Hypothèse de travail

- ✓ le mode de gouvernance des ports de la COA influence considérablement leur compétitivité ;
- ✓ la gestion déléguée est une solution efficace à la mauvaise performance de certains terminaux portuaires dans la rangée Dakar-Lagos ;
- ✓ un modèle de gestion portuaire approprié est un outil d'une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

Pour vérifier ces hypothèses, des objectifs ont été fixés.

1.1.2. Objectifs de recherche

L'objectif global de la présente recherche est d'étudier le mode de gouvernance des ports de la rangée Dakar-Lagos.

De façon spécifiques, il s'agit de :

- ✓ analyser l'importance du mode de gouvernance dans la compétitivité des ports ;
- ✓ évaluer les impacts d'une gestion déléguée sur la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos ;
- ✓ proposer des modèles de gouvernance portuaire adaptés aux ports de la rangée Dakar-Lagos.

1.4. Approche Méthodologique

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses de départ, une démarche méthodologique a été adoptée et peut être scindée en trois étapes : la collecte des données, leur traitement et l'analyse des résultats. Il a été mené une étude de cas sur six ports de la Côte Ouest Africaine à savoir : le port de Dakar, d'Abidjan, de Tema, de Lomé, de Cotonou et enfin le port de Lagos.

1.4.1. Collecte des données

La collecte des données s'est faite suivant deux méthodes qui impliquent le recours aux documents physiques disponibles dans les bibliothèques, auprès des entités portuaires et en ligne puis des enquêtes de terrain se feront afin de disposer des données classées en variables quantitatives et qualitatives.

1.4.2. Techniques de collecte

Elles sont relatives à la recherche documentaire à travers les centres de documentation et aux travaux de terrain en milieu réel.

1.4.2.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire est l'une des phases les plus importantes du mémoire. Cette phase nous a menés à la consultation de plusieurs documents et autres manuels susceptibles de nous fournir les informations sur les activités des différents ports qui font l'objet de l'étude (le port de Dakar, d'Abidjan, de Tema, de Lomé, de Cotonou et enfin le port de Lagos). Il s'agit pour l'essentiel des documents mobilisés à la bibliothèque du Port Autonome de Cotonou et du port de Lomé, la bibliothèque de l'ENEAM et du CNCB, des publications annuelles des agences onusiennes, en particulier la «*Revue de Transport Maritime*» de la CNUCED, sur l'évolution des trafics et la gouvernance portuaires en Afrique et dans le monde. Des données statistiques sur les trafics, indicateurs macro-économiques recueillies auprès de la Commission Economique Africaine (CEA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Banque mondiale.

Ainsi il a été reçu une documentation assez représentative de la situation de ces différents ports, puis la réalisation d'une revue documentaire. La démarche ici a été éclairée par l'analyse de l'existant en matière de statistiques, de documents et ouvrages relatifs à la gouvernance et à l'efficacité portuaire.

Par ailleurs, un stage académique de trois mois a été réalisé au Port de Cotonou, ce qui a permis d'actualiser les données statistiques sur l'évolution des trafics portuaires.

Les données concernant les autres ports sont collectées sur leurs sites web officiels et croisées avec des données de rapports d'études, travaux de thèses et articles scientifiques.

Les informations obtenues ont permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses retenues au départ.

1.4.2.2. Observation directe

Toujours dans le souci de mieux se familiariser avec l'environnement, une longue observation a été effectuée au port de Cotonou tout le long de ce travail et ceci durant les trois mois par une présence régulière à la VIGIE et aux différents postes à quai en particulier les quai nord et sud, pour une vue d'ensemble des activités portuaires. Cette observation est portée principalement sur les flux portuaires, les infrastructures, les équipements, et l'organisation des activités portuaires. Ce stage a permis de voir les réalités sur le terrain, de confronter les pratiques et les discours et de procéder aux corrections nécessaires des informations contenues dans les documents consultés.

1.4.2.3. Enquêtes socio-économiques

La collecte des informations a été complétée par une enquête par questionnaire adressé aux acteurs portuaires.

Le questionnaire repose sur plusieurs points parmi lesquels : informations générales; politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos ; impacts de l'amélioration de la gouvernance sur les flux portuaires et sur l'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

En plus des connaissances antérieures du secteur portuaire de la COA, la réalisation de ce mémoire a nécessité un séjour de trois mois sur le terrain au port de Cotonou. Ces travaux de terrain ont consisté à une enquête par questionnaire sur la qualité des

opérations au port de Cotonou, mais également des entretiens semi-directifs pour déterminer les préposés d'efficacité dont disposent les ports de la rangée Dakar-Lagos et l'impact d'un modèle de gouvernance approprié sur l'efficacité et la compétitivité des dits ports.

Ces enquêtes de terrain par questionnaire sont réalisées auprès d'un échantillon représentant les différents groupes d'acteurs portuaires au Bénin et dans la sous régions. Nous sommes introduits soit par l'autorité portuaire de Cotonou, Ministère des Infrastructures et des Transports ou par des propres contacts professionnels. Il faut noter que compte tenu des rivalités concurrentielles qui existent entre les entreprises exerçant sur les plates-formes portuaires, il est difficile d'avoir des informations auprès du personnel sans autorisation écrite de la direction générale ou d'une connaissance.

1.4.3. Outils et matériels de collecte

A partir des informations issues de la revue documentaire et des objectifs de la recherche, les outils de collecte d'informations ont été élaborés. Ce sont essentiellement des questionnaires administrés aux acteurs impliqués dans les activités portuaires au port de Cotonou. Ces questionnaires ont permis d'évaluer et de collecter des données quantitatives et qualitatives relatives à l'étude. Les données de base de cette enquête sont recueillies grâce à l'utilisation de questionnaire (Annexe 2). Le questionnaire est construit à partir d'informations recueillies à travers des entretiens réalisés avec les acteurs portuaires lors de notre première prise de contact sur le terrain.

1.4.4. Échantillonnage

Le choix de l'échantillon est fonction du niveau d'implication de chaque acteur dans les activités portuaires. Compte tenu de la densité des acteurs impliqués et l'étendue du milieu d'étude, il a été possible de définir un certain nombre de paramètres pour l'échantillon de façon raisonnée par les principaux groupes que sont les chargeurs, les transitaires, consignataires, les autorités portuaires, les opérateurs de terminaux et les transporteurs routiers. Un questionnaire a été élaboré et adressé à 200 agents répartis selon les groupes socioprofessionnels et qui se présentent comme suit : 25 transitaires,

80 chargeurs (importateurs / exportateurs), 25 consignataires, 12 autorités portuaires, 10 opérateurs de terminaux et 48 transporteurs terrestres.

1.4.4.1. Chargeurs

Plusieurs types et groupes de chargeurs sont concernés par la problématique dont traite cette étude à savoir : les importateurs et les exportateurs ensuite la grande entreprise et la petite et moyenne entreprise/industrie (PME/PMI).

1.4.4.2. Transitaires

Ugboma et *al.* (2006) et Tongzon (2009), montrent que les transitaires ainsi que les chargeurs indépendants sont continuellement engagés dans le choix du port et donc sont des acteurs sans lesquels la santé financière du port serait atteinte.

1.4.4.3. Armateurs/consignataires

Ils décident de l'opportunité d'une escale du navire en fonction de sa rentabilité, de la sécurité, de la disponibilité de poste à quai, du tirant d'eau, etc. Cependant, avec l'avènement du connaissement direct (B/L direct) dans la perspective du transport de bout-en-bout, son opinion devient indispensable pour le choix portuaire au regard de la cargaison.

1.4.4.4. Opérateurs de terminaux

Un opérateur de terminal est une entreprise qui effectue un certain nombre d'opérations matérielles de manipulation des marchandises, et son rôle consiste principalement à effectuer les opérations de chargement et de déchargement, d'arrimage et de mise à quai ou en entrepôt ». D'une nécessité impérieuse, elle intervient en phase de transit, à chaque rupture de charge, quand il faut décharger puis recharger. Sa position stratégique dans les ports ainsi que la difficulté et complexité des opérations qu'elle réalise font la particularité de la manutention maritime (Lamy, 2008, n°972).

1.4.4.5. Autorités portuaires

L'autorité portuaire est un organe établi par la loi afin de gérer un ou plusieurs ports, au nom de l'Etat. Elles sont souvent établies en tant que personnes morales.

1.4.5. Traitement des données

Il s'agit de faire le point des différents types de traitement de données effectués et des logiciels utilisés.

1.4.5.1. Traitement statistique

Cette phase de travail est faite de deux façons à savoir le traitement manuel et le traitement à base de logiciels. Pour le traitement des données, il a été question de procéder au contrôle du bon remplissage des questionnaires, la codification des fiches d'enquêtes, le traitement fait manuellement et la saisie des données faite dans le logiciel Excel, a permis d'établir les tableaux et les graphes.

Pour une meilleure analyse des données collectées au cours de cette étude, les techniques relatives à la statistique descriptive (fréquences, moyenne et écart-type) sont utilisées. Ainsi, à travers la réalisation des tableaux grâce au logiciel Excel, le calcul des proportions et autres éléments, ont permis d'avoir une idée sur l'évolution dans le temps de certains indicateurs qui ont fait l'objet d'étude. A partir des données des tableaux, l'élaboration des graphiques a été possible. Les graphiques sont alors des outils de représentation des données des tableaux. Le choix de cet outil est motivé par l'aspect visuel qu'il donne sur l'évolution des indicateurs dans le temps et grâce à ça, des analyses et des commentaires ont été réalisés.

1.4.5.2. Traitement du dépouillement

Les données recueillies à l'aide d'une enquête par questionnaire n'ont pas de signification en elles-mêmes. Elles ne peuvent servir qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données en vue de répondre de façon précise aux différentes questions soulevées par ce travail.

Le traitement des données consiste à mettre sous forme exploitable les données recueillies au cours de l'enquête afin de faciliter l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses de recherche.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour aboutir aux données exploitables : après avoir recueilli les 200 questionnaires régulièrement remplis, il a été procédé à un contrôle systématique des informations collectées et à leur numérotation.

1.4.6. Analyse des résultats

Cette analyse va se baser sur les informations relatives à l'existence de modèle de gouvernance approprié et à son importance, au développement des activités et à l'efficacité portuaire qu'il engendre. La corrélation de ces différents facteurs permettra d'atteindre les objectifs fixés. Le modèle SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats ou Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est utilisé pour mieux illustrer la pertinence de la problématique énoncée.

Le prochain chapitre sera donc consacré à la présentation du milieu d'étude et des modèles de gouvernance des ports de la rangée Dakar-Lagos.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU MILIEU DE L'ETUDE ET MODELES DE GOUVERNANCE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS.

Ce chapitre est consacré à l'exposition du cadre institutionnel de l'étude à travers laquelle nous présentons les modèles de gouvernance adoptés par chaque port de cette rangée Dakar-Lagos, des avantages et les désavantages de la concession ou de la privatisation et enfin les forces et faiblesses de chacun de ces trois modèles de gouvernance.

2.1. Cadre institutionnel de l'étude

C'est la présentation de notre milieu d'étude à travers notre séjour au port de Cotonou et aux recherches approfondies sur les autres ports qui n'ont pas pu nous accueillir.

2.1.1. Situation générale

Les ports de la Côte Ouest-Africaine couverts par cette étude sont reliés par des Corridors dans l'espace UEMOA et/ou bientôt le chemin de fer, et fonctionnent en tant que porte de leurs pays respectifs et des pays sans littoral. Les données sur le volume des transactions en 2017 indiquent que le volume manutentionné au port d'Abidjan (Côte d'Ivoire) était la plus importante à environ 22 556 809 tonnes (PAA, 2018). Ce port fonctionne comme un port central pour la région. Le volume des transactions dans les ports de Dakar et Tema n'ont pas sensiblement changé depuis le début de l'année 2000, ce qui indique qu'ils se rapprochent de leurs capacités limites. Les ports d'Abidjan, Dakar et Tema prennent en charge principalement des marchandises pour leurs marchés intérieurs. Les données sur les cargos en transit sur les ports de Lomé et de Cotonou représentent des proportions relativement élevées de volume. Plus de la moitié du volume des transactions au port de Cotonou est pour le transit. Depuis la crise ivoirienne en 2002, le port de Lomé prend en charge les marchandises en transit du Burkina Faso, et augmente régulièrement son volume de traitement. Le port de Cotonou est en charge des marchandises en transit passant par le Niger vers le nord du Nigeria, et augmente régulièrement son volume de traitement. La figure 1 illustre le milieu d'étude qui se situe sur la Côte Ouest Africaine (COA).

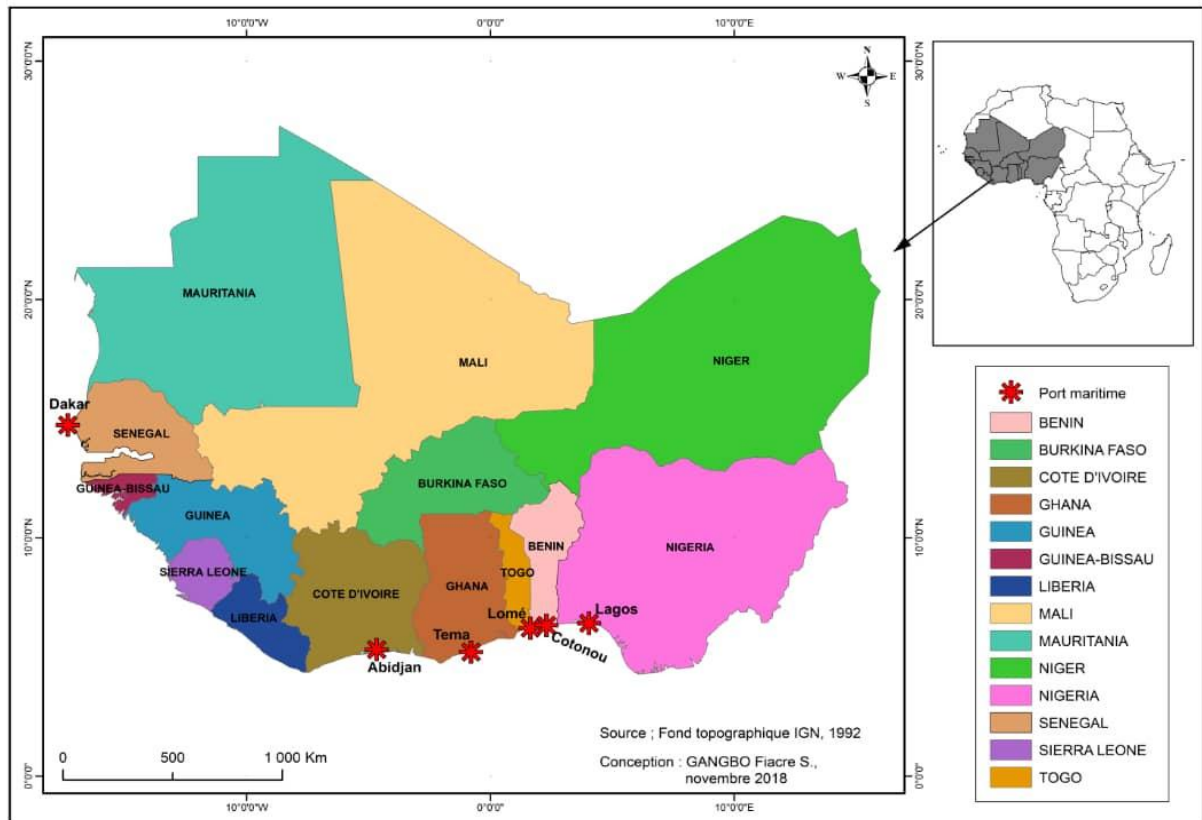


Figure 1: Localisation des ports de la rangée Dakar-Lagos

2.1.1.1. Présentation du Port de Dakar

L'histoire du port de Dakar reste intimement liée à celle de l'île de Gorée, dont la baie fut utilisée par les navigants Dieppois dès 1354, et où une activité commerciale intense régna jusqu'en 1857, date à laquelle on songea à l'installation d'une escale maritime à Dakar sur la grande terre. Pour m. Ndao (1998, 2009), les difficultés de ravitaillement et d'avitaillement, ainsi que la volonté de l'autorité coloniale de maintenir une position stratégique, furent autant de facteurs décisifs dans l'occupation du site de Dakar.

Le Port de Dakar est situé à l'intersection des principales routes maritimes desservant la côte-ouest africaine. Il dispose d'une situation géographique exceptionnelle (pointe la plus avancée de la côte ouest) à l'intersection des principales routes maritimes reliant l'Europe et l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord et l'Afrique du Sud. C'est le premier Port en eaux profondes touché par les navires venant du Nord et le dernier port touché à la remontée par les navires en provenance du Sud (PAD, 2017).

Le port de Dakar a une superficie de 177 ha d'eau, avec des profondeurs variant entre 10 et 13 mètres. Le port est entouré par deux brise-lames et ses 15 mètres de

profondeur d’ancrage sont situées près de l’entrée du port. Les fonctions commerciales sont concentrées dans les zones sud et nord.

Sa gestion est assurée par la Société Nationale du Port Autonome de Dakar (SONAPAD). Il est constitué de trois terminaux à savoir le terminal à conteneurs dont la gestion est confiée depuis 2008 à la société Dubai Port World pour 25 ans, le terminal RORO du mole 2 dont le groupe Bolloré est depuis 2014 le concessionnaire et le terminal à vrac concédé en 2014 à Necotrans. La mise en concession a occasionné de gros investissements qui ont contribué à améliorer les activités de manutention et de logistique. D’autres investissements sont envisagés à savoir la construction d’un terminal fruitier et céréalier ainsi que l’aménagement du môle 3 qui facilite les échanges avec le Mali (PAD, 2018).

La photo 1 est une prise de vue aérienne des installations du port de Dakar.



Photo 1: Vue aérienne des installations du port du port de Dakar

Source : Port Autonome de Dakar, 2017

2.1.1.2. Présentation du Port d'Abidjan

Idéalement située au cœur du Golfe de Guinée, presque à équidistance du Cameroun et du Sénégal, la Côte d'Ivoire possède une façade maritime d'environ 500 kilomètres. Sa côte sableuse et rectiligne est « harcelée » par la barre, phénomène de déferlement de la houle se formant à une distance de 80 à 100 mètres et qui, se brisant sur le rivage, rend les côtes particulièrement difficiles d'accès (PAA, 2018).

Tout le long du littoral s'étend un vaste réseau de lagunes séparées de la mer par le « cordon littoral » et vers lesquelles affluent les différents cours d'eau qui arrosent le pays. Le port d'Abidjan est devenu le port principal dans les pays de langue française de l'Afrique occidentale depuis l'ouverture du canal de Vridi (la route rapprochée de la baie intérieure). Les travaux de construction du canal, quelque peu ralentis pendant la deuxième guerre mondiale, seront néanmoins poursuivis jusqu'au 23 juillet 1950, date à laquelle l'on fit sauter le dernier « bouchon » du canal de Vridi, mettant en communication les eaux de la lagune Ebrié et celles de l'océan atlantique.

Avec l'ouverture à la navigation du canal de Vridi naquit donc le Port d'Abidjan. Le premier navire à emprunter le canal de Vridi fut le «MARIE DOMINIQUE» et le premier navire au long cours fut le «VOLTA». Le Port d'Abidjan a été officiellement inauguré le 05 février 1951 par M. François Mitterrand, alors Ministre français des territoires d'Outre-Mer.

Conformément à la stratégie de transport promue depuis l'indépendance, le port a été construit en premier, suivi d'un chemin de fer reliant Abidjan à Kaya au Burkina Faso sur une distance de 255 km. Abidjan a connu une prospérité continue, a été appelé le « Paris de d'Afrique », mais cette période de prospérité se termina par la dépression des années 1990. La guerre civile a éclaté en 1999 et Abidjan a subi des perturbations économiques et des difficultés. Le port d'Abidjan n'entend pas perdre davantage de trafic au profit de ses concurrents voisins. En 2017, le port de référence du pays affichait un trafic de 22,60millions de tonnes de marchandises, contre 21,73 millions un an plus tôt. Une légère augmentation qui lui permet de demeurer le leader incontesté de la sous-région, loin devant Dakar (plus de 19 millions de tonnes), Lomé (14 millions), Cotonou (9 millions), Tema (14 millions) et Lagos (18 millions). En ce qui concerne les installations de chemin de fer, un plan visant à étendre le service à

Niamey, capitale du Niger, existe théoriquement, mais n'a pas encore été réalisée.

Le port a également des terminaux de manutention du bois, des fruits, des minerais, des céréales et des huiles. Le nombre total de terminaux est de 26 reparté dans 7 zones. Le port d'Abidjan est aussi le premier port thonier en Afrique et un grand nombre d'installations liées à la pêche (entrepôts frigorifiques, fabrique de glace, filets de pêche, usines de chair de poisson, etc.) ont été développées.

La Photo 2 est une vue en plan qui donne les différentes localisations des installations du port d'Abidjan.

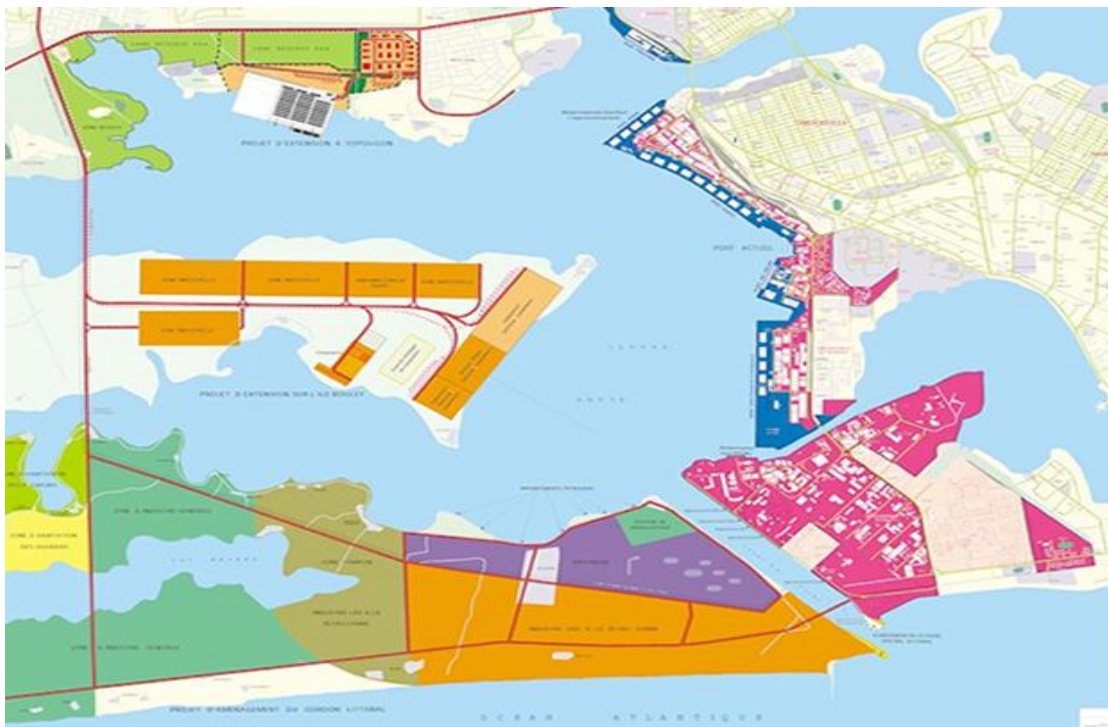


Photo 2: Vue en plan du port autonome d'Abidjan

Source : Port Autonome d'Abidjan

2.1.1.3. Présentation du Port de Tema

Le port de Tema est situé à 29 km à l'est d'Accra. Il a été développé pour promouvoir l'industrialisation du Ghana en 1962, immédiatement après l'indépendance. C'est le plus grand port artificiel jamais construit sur la mer en Afrique. Le port de Tema a des berges et un dock sec, le seul existant en Afrique de l'Ouest, ce qui lui donne l'avantage d'être en mesure d'offrir des services de réparation navale, le nettoyage (nettoyage de

la cale) et la peinture.

Le quai des cargos consiste en deux quais. Le quai N ° 1 dispose d'un quai presque droit, avec berges polyvalentes, les n ° 6 à 12. Le quai N°2 est une jetée remplie de terre avec les berges n ° 1 à 5. Les berges N°1 et 2 font face aux eaux entre la jetée et le brise-lame et sont dédiées à l'usage des navires porte-conteneurs. Les berges n ° 3, n ° 4 et n ° 5 sont situées en face des berges n ° 1 et 2 dans lesquelles les bateaux de guerre et autres navires qui ne sont pas impliqués dans la manutention de marchandises sont amarrés. La profondeur du quai est la plus basse à 7,65 m au quai n ° 12 et la plus grande de 11,5 m aux quais n ° 1 et n°2 sur le quai du terminal à conteneurs.

Il y a aussi des berges à sec pour les vrac d'alumine, de coke de brai, etc. et un terminal pétrolier.

La Photo 3 est une vue en plan des différentes installations du port de Tema.



Photo 3: Vue en plan actuel du port de Tema

Source : Port de Tema

2.1.1.4. Présentation du Port de Lomé

Avec la devise de « fonder la nation sur les ports » et avec le Burkina Faso, le Mali et le Niger dans l'arrière-pays, le gouvernement Togolais nourrit de grands espoirs sur

le potentiel du port en eau profonde. Il encourage le développement du port comme un point essentiel de la croissance nationale. Le port a été construit en vertu d'accords techniques et économiques avec l'Allemagne après l'indépendance en 1960.

Le Port de Lomé dispose de plus de 1752 mètres de quai lui permettant d'accueillir entre 8 et 10 navires à la fois. L'ensemble des quais comprend:

- Môle 1
- Môle 2
- Appontement pétrolier
- Quai minéralier
- Port de pêche

Les quais sont protégés par deux digues de 1720 et 950 mètres qui délimitent un bassin de 81 hectares et mettent le port de Lomé à l'abri de l'ensablement. Avec 15 mètres de profondeur, Le Port de Lomé demeure le port le plus profond de la côte ouest africaine. A ce titre il peut traiter les navires de grand tonnage et assure sa vocation de port d'éclatement et de transbordement pour la sous-région (PAL, 2018).

Présentation des caractéristiques des quais

- Le môle 1 de 366,5 mètres sur 72 mètres, offrant 4 postes d'accostage et destiné aux marchandises conventionnelles et au vrac solide;
- Le môle 2 de 250 mètres sur 140 mètres, dispose de 2 postes à quais pour l'accueil des porte-conteneurs;
- Un grand quai de 450 mètres de long et de 15 mètres de profondeur nouvellement réalisé permet au Port de Lomé d'accueillir des navires à fort tonnage. Ce second terminal à conteneur dispose d'une surface d'entreposage de plus de 36 hectares et sera équipé d'une dizaine de portiques modernes et de grues RTG pour une manutention de qualité;
- Deux quais spécialisés, dont l'appontement pétrolier de 250 mètres et le quai minéralier de 210 mètres permettent au Port de Lomé de traiter respectivement les hydrocarbures et les minerais.

Le quai des minerais est utilisé non seulement pour le transport des ressources minérales pour le Togo, mais aussi pour le Ghana. Le Ghana dispose de deux ports de Tema et Takoradi. L'usine de clinker du Ghana est plus proche du Togo. Elle est située à

environ 10 km du port de Lomé de sorte que le port de Lomé a été choisi en raison de sa proximité (PAL, 2018).

La Photo 4 est une vue en plan qui donne les différentes localisations des installations du port de Lomé.

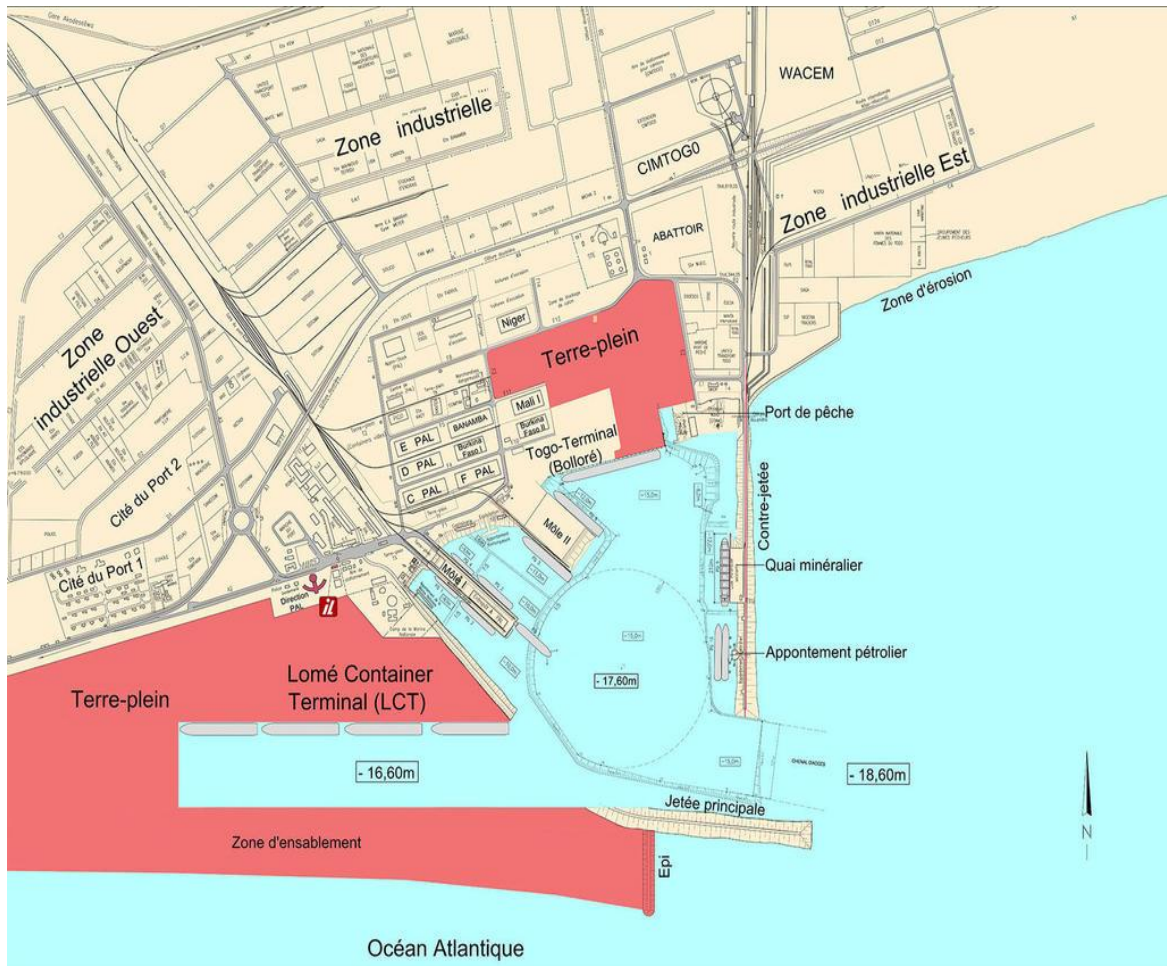


Photo 4: Vue en plan actuel du port de Lomé

Source : Port Autonome de Lomé

2.1.1.5. Présentation 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 du Bénin (PAC, 2008). Port à vocation régionale et porte océane du Niger, il se révèle être le débouché à la mer le plus proche, avec le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir l'Est des pays sans littoral, le Mali et le Burkina-Faso. Dans la

sous-région, ce port est sensiblement à égale distance des ports de Lagos (Nigéria), 115 km et de Lomé (Togo), 135 km. Il est enfin le port de relais et de transbordement le plus proche et le plus rapide vers l’Ouest du Nigéria.

Les quais sont divisés en huit: quatre de 155 m de long pour navires conventionnels, deux classiques de 180 m de long pour les navires conventionnels, un de 220 m de long pour les navires porte-conteneurs et un Ro-Ro à l’extrémité ouest du quai du commerce. Sur le côté sud, il y a le poste pétrolier de 250 m de long (quai ORYX) et d’un terminal à conteneur (Benin Terminal). La profondeur à l’entrée du port est de 12 m et la profondeur à quai pour les navires porte-conteneurs est de 10 à 11 m (PAC, 2018).

La Photo 5 est une vue en plan qui donne les différentes localisations et caractéristiques des installations du port de Cotonou.

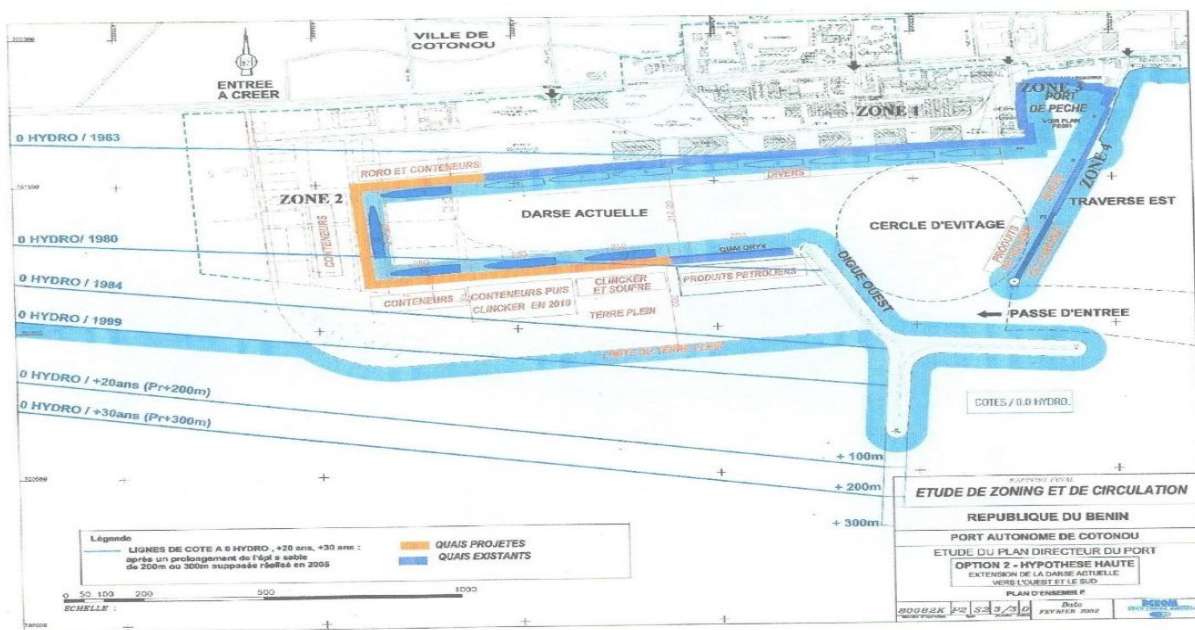


Photo 5: Vue en plan actuel du port de Cotonou

Source : Port Autonome de Cotonou

2.1.6. Présentation du Port de Lagos

Situé à 115 km du port de Cotonou, il constitue l’une des plus grandes places portuaires de l’Afrique de l’Ouest. Le complexe portuaire de Lagos, également appelé Premier Port (Apapa Quays), est le premier et le plus grand port du Nigéria. Il est situé à Apapa, dans

l'État de Lagos, le centre commercial du Nigéria. Le port a été créé en 1913 et la construction des quatre premiers postes d'amarrage en eau profonde a débuté en 1921. Le port d'Apapa est bien équipé avec du matériel de manutention de fret moderne et des installations de soutien du personnel qui le rendent rentable et convivial. Il bénéficie d'une connexion intermodale - rail, eau et route. Il se vante d'avoir une porte à quatre roues d'environ 8 mètres pour les cargaisons surdimensionnées, ce qui a donné au port un avantage concurrentiel sur le traitement des cargaisons surdimensionnées.

Le port dispose également de deux (2) bases logistiques - Eko Support Services Ltd. et Lagos Deep Offshore Logistics (LADOL) et de huit (8) jetées. Le sucre, le sel et la farine sont produits dans des usines appartenant à des opérateurs situés dans le port. Le complexe portuaire de Lagos est enregistré comme installation portuaire certifiée ISPS auprès de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Le port de Lagos (Apapa) est le poumon économique du Nigéria, il accueille en effet environ 70% du trafic maritime de l'Afrique centrale et de l'Ouest. Mais l'activité du port de Lagos est fortement ralentie par des procédures de dédouanement et une logistique de transbordement insuffisante.

En particulier 75% des importations de produits raffinés sont réalisées par le port de Lagos et le trafic de conteneurs est de l'ordre de 1,6 millions en 2014 concentré pour l'essentiel également à Lagos (NPA, 2018).

La photo 6 est une vue aérienne des différentes installations du port de Lagos.



Photo 6: Vue aérienne des installations du port de Lagos (Apapa)

Source : Nigerian Ports Authority

2.2. Analyse de l'évolution des trafics portuaires de la rangée Dakar-Lagos

Avec environ 9 700 kilomètres de côtes et une superficie de 12.75 millions de kilomètres carrés pour 25 pays, l'Afrique de l'Ouest est entrain de connaitre une réelle maturité dans les activités portuaires même si les volumes manipulés n'ont pas connu une très grande progression depuis 2013, 2017 a toutefois été une année de grande performance pour l'ensemble des ports de la Côte Ouest Africaine. Les données sur le trafic total en 2017 place le port d'Abidjan (Côte d'Ivoire) en tête avec environ 22 556 809 tonnes suivi du port de Dakar 19 242 000 tonnes, du port de Lagos 18 909 238 tonnes ensuite vient le port de Lomé avec un trafic total de 14 862 568 tonnes et enfin viennent les ports de Tema et de Cotonou avec respectivement un trafic total de 14 045 787 tonnes et 9 439 933 tonnes. La figure ci-dessous montre cette performance des ports de la rangée Dakar-Lagos en 2017.

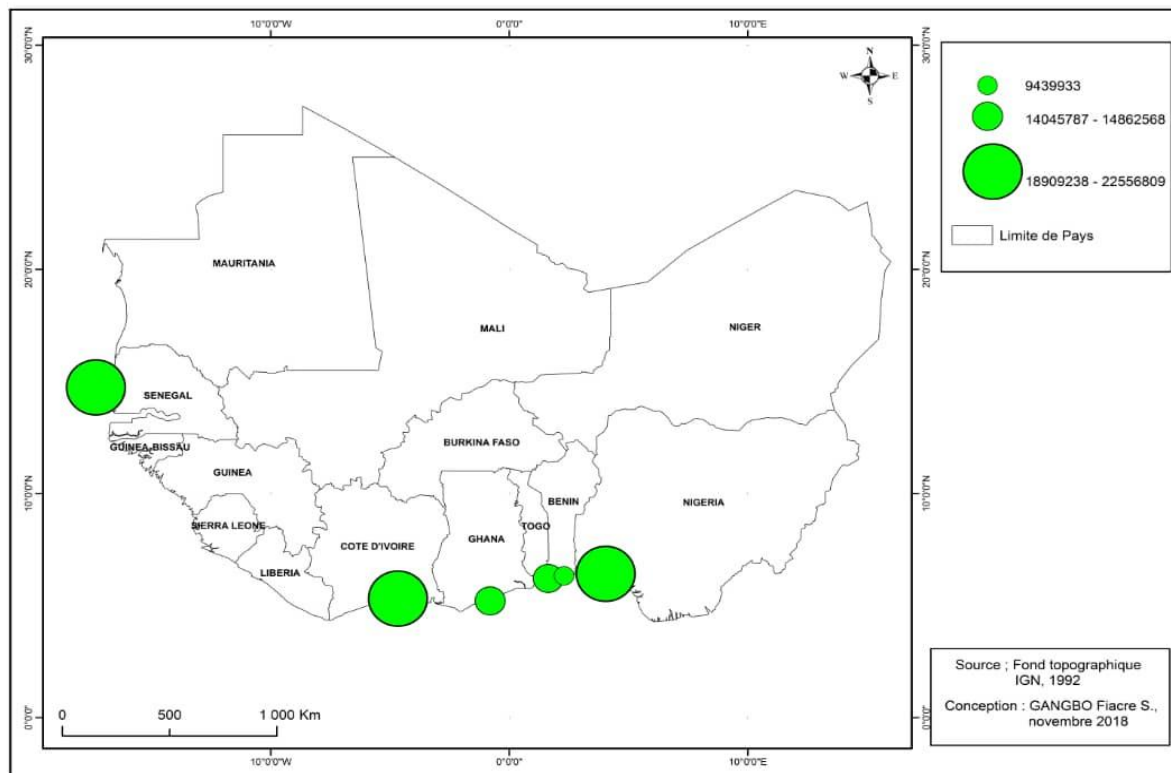


Figure 6: Performance des ports de la rangée Dakar-Lagos en 2017

Toutefois, il faut noter, qu'à partir des trafics conteneurs collecter sur les différents ports de la Côte Ouest Africaine, il en résulte à condition que ces données soit fiable, qu'en termes de trafic conteneur, le port de Lomé est désormais le principal port à conteneurs

d’Afrique de l’Ouest avec 1 193 800 TC manutentionnés en 2017, détrônant ainsi le port de Lagos qui en a manipulés 1 050 000 TC.

2.2.1. Evolution du trafic portuaire de Dakar

L’évolution du trafic marchandises au port de Dakar pendant la période de 2008 à 2017 est illustrée par la figure 7.

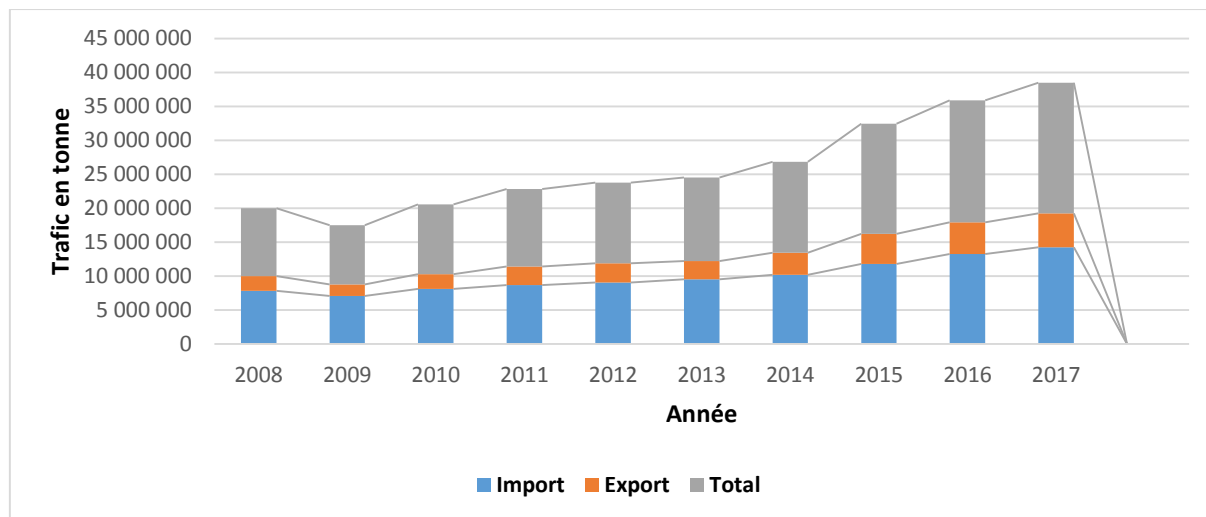


Figure 7: Trafic marchandises de 2008 à 2017

Source : Statistiques de l’autorité portuaire 2008-2017

La tendance haussière du trafic de marchandises au Port Autonome de Dakar s’est maintenue en 2011. Après une baisse en 2009, le trafic s’est intensifié en 2010 et en 2011. Le trafic global est passé de 10,3 millions de tonnes en 2010 à 11,4 millions de tonnes en 2011, soit une progression de 11,1%. Il s’est ainsi établi à un niveau record sur les dix dernières années, imputable à la hausse combinée des embarquements (+26,6%) et des débarquements (+7,0%). Les marchandises embarquées et les marchandises débarquées ont varié respectivement de 2,2 millions de tonnes en 2010 à 2,7 millions de tonnes en 2011 et de 8,1 millions de tonnes en 2010 à 8,7 millions de tonnes en 2011.

Entre 2012 et 2017, le volume du trafic de marchandises a connu une grande progression en passant de 10 à 19 millions de tonnes

Le trafic total a progressé de 38,3%. Cette situation s’explique par l’augmentation des embarquements (43,95%) et des débarquements (36,33%) des produits.

Concernant les embarquements, la hausse est liée à celle des marchandises diverses (52,9%) et des produits de la pêche en volume (7,1%). Toutefois, l'augmentation est amoindrie par le repli des embarquements de phosphates (37,7%).

Pour ce qui est des débarquements, la progression est due à celle des marchandises diverses (36,0%), du pétrole brut (25,9%) atténuée par une baisse des débarquements d'hydrocarbures raffinés (51,1%) et des produits de la pêche (3,1%).

Le nombre d'escales de navires a par ailleurs progressé de 2,3% imputable à la progression des navires de pêche qui ont évolué de 6,5%.

2.2.2. Evolution du trafic portuaire d'Abidjan

La figure 8 montre l'évolution des trafics des marchandises qui sont importés et exportés par le biais du port d'Abidjan de 2008 à 2017.

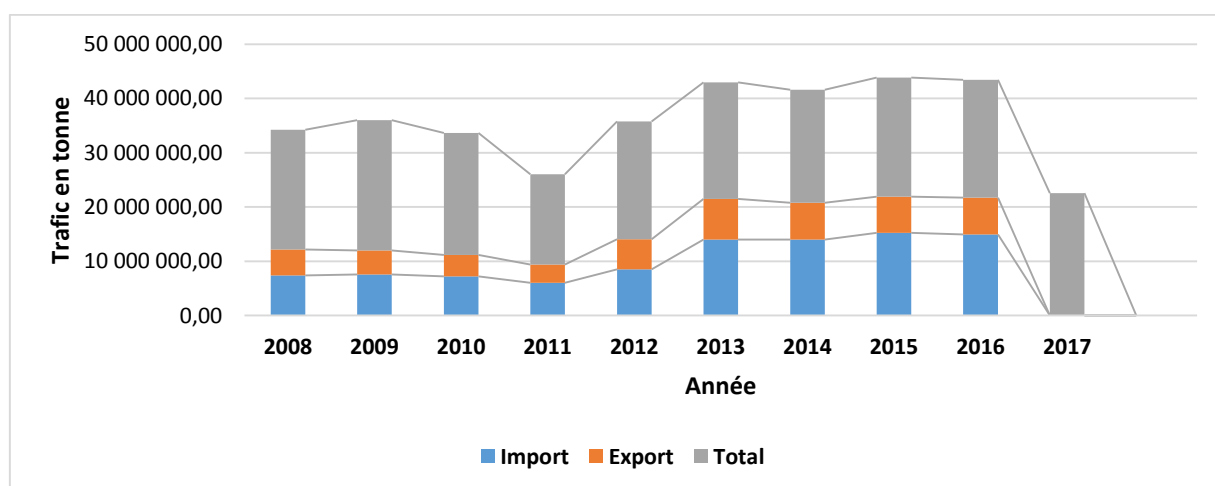


Figure 8: Trafic marchandises de 2008 à 2017

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2008-2017

Le Port d'Abidjan maintient son leadership sur la côte ouest africaine en termes de volumes de trafic, avec 22, 55 millions de tonnes en 2017, contre 21,73 millions de tonnes en 2016 soit une hausse de 3,4%. Cette progression constatée au niveau du trafic global n'est toutefois sans faiblesse car une forte baisse (-5,3%) des produits pétroliers conséquence de l'interdiction d'une part d'importation des produits pétroliers raffinés à destination des pays de l'hinterland au Port d'Abidjan est à noter. Cependant, le maintien de la bonne cadence du trafic global est principalement à l'actif du trafic national qui a

connu une hausse de 0.1% grâce notamment à la croissance de 4.3% des marchandises générales et celle de 12.4% du trafic de pêche .Le trafic en transit vers les des pays de l'hinterland (Burkina Faso, Mali et Niger) a dans l'ensemble connu une forte baisse de 15% comparativement à l'année dernière avec 1,97 millions de tonnes en 2016. Cette baisse est essentiellement liée aux impacts des travaux en cours (congestion, temps d'attente des navires...) et à la croissance de la concurrence interportuaire sur ce marché. Néanmoins le lancement de grands projets industriels (Cimenteries...) motivé par la politique commerciale du PAA à destination de ces pays qui se poursuit en 2017 augure de bonnes perspectives et une redynamisation de ces échanges.

2.2.3. Evolution du trafic portuaire de Tema

Le trafic des marchandises en tonne au port de Tema est schématisé par la figure 9 qui montre son évolution sur la période de 2009 à 2017.



Figure 9: Trafic marchandises de 2009 à 2017

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2009-2017

L'évolution du trafic des marchandises au cours des dix dernières années, a évolué progressivement de 2008 à 2013, une légère chute en 2014 puis une croissance plus ou moins importante de 2015 à 2017. Son trafic total est passé de 13 414 784 tonnes en 2016 à 14 045 787 tonnes en 2017 soit une augmentation de 4,49%. Cette augmentation du trafic total s'explique par une hausse des embarquements de 0,80% et des débarquements de 3.87%.

2.2.4. Evolution du trafic portuaire de Lomé

La figure 10 montre le trafic de marchandises au port de Lomé de 2008 à 2017.

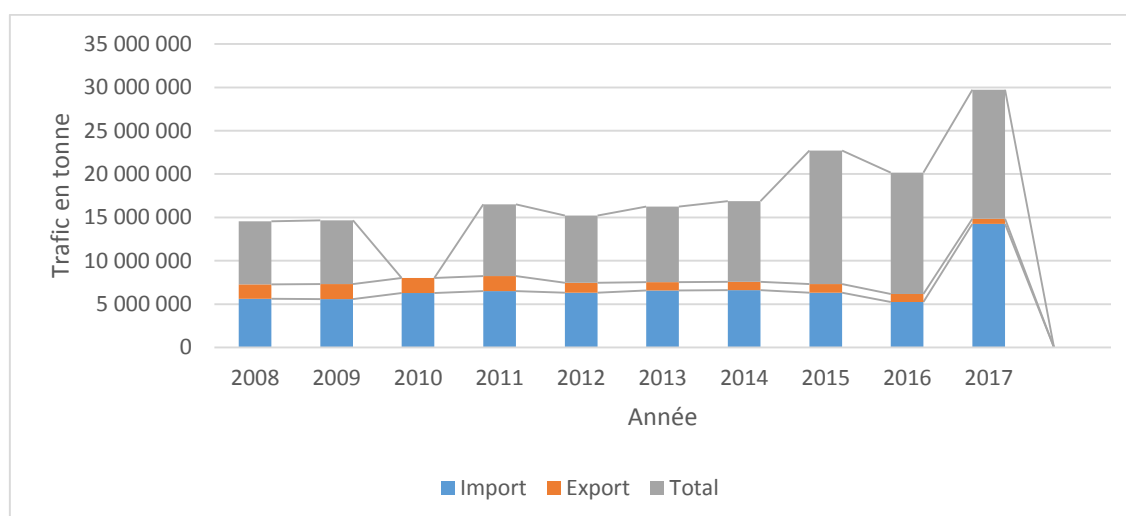


Figure 10: Trafic marchandises de 2008 à 2017

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2008-2017

L'évolution du trafic des marchandises au Port de Lomé au cours des dix dernières années, a évolué progressivement de 2008 à 2014, une forte croissance de 2015 suivi d'une légère chute en 2016.

Les échanges commerciaux du Togo traité par le port de Lomé sont passés de 3 398 000 tonnes en 2016 à 3 496 000 tonnes en 2017 soit une légère hausse des échanges de 3%. Le trafic en transit a progressé de 19% passant de 2 260 000 tonnes en 2016 à 2 689 000 tonnes en 2017.

Le trafic global du Port de Lomé (transbordement compris) est de 14 862 000 tonnes en 2017 contre 13 983 587 tonnes en 2016 soit une hausse de 5,9%.

La manutention de tous ces tonnages a été assurée par cinq opérateurs de terminaux à savoir :

Port Autonome de Lomé (42%)

Togo Terminal (25%)

Lome Multipurpose Terminal (10%)

Terminaux Conventionnels de Lome (4%)

Lome Container Terminal (19%)

Toujours en 2017, 1375 navires ont accosté au port de Lomé contre 1 311 l'année précédente pour des opérations diverses

2.2.5. Evolution du trafic portuaire de Cotonou

La figure 10 montre l'évolution des trafics des marchandises qui sont importés et exportés par le biais du port de Cotonou de 2008 à 2017.

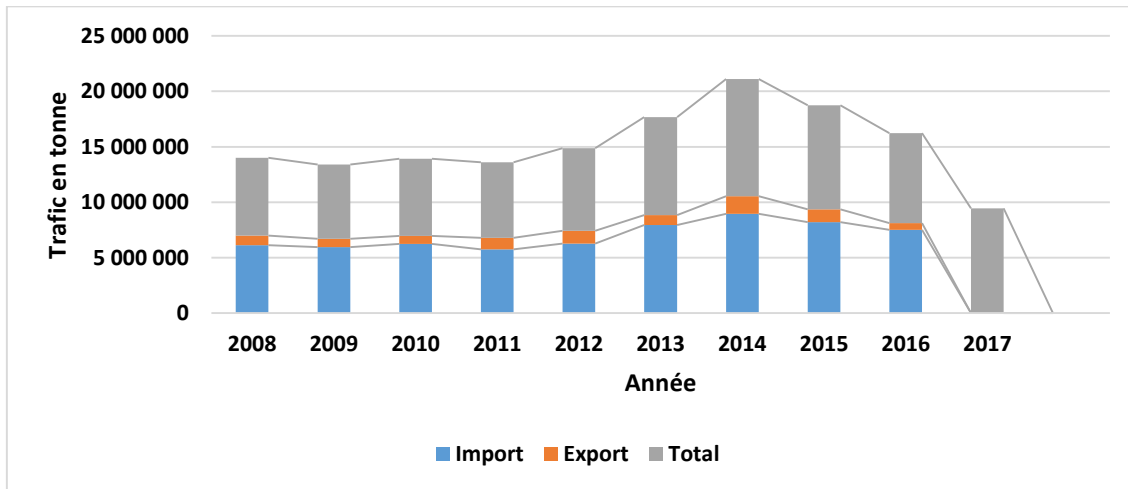


Figure 11: Trafic marchandises de 2008 à 2017

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2008-2017

Le trafic des marchandises a connu une hausse de 13,41% en 2016. Cette chute du trafic est imputable aussi bien aux importations qu'aux exportations. Les importations de marchandises sont passées de 8 218 498 tonnes en fin décembre 2015 à 7 514 229 tonnes en fin d'année 2014, soit une décroissance de 8,56%.

Quant aux exportations, elles ont connu une forte diminution de l'ordre de 602 407 tonnes au cours de l'année 2016 contre 1 599 629 tonnes en 2015 soit de 48%. A l'importation, le trafic porte essentiellement sur les produits alimentaires, les hydrocarbures, les vrac solides et les véhicules et pièces. A l'exportation, il s'agit principalement du coton et ses dérivés, des noix de cajou et du bois de très faibles tonnages. Notons que, l'exportation demeure très marginale face à l'importation au Bénin.

L'évolution du trafic des marchandises au cours des dix dernières années, a évolué progressivement de 2007 à 2008, de légère chute en 2009 et 2010 puis une forte croissance de 2012 à 2014, les deux dernières années sont marquées par une forte décroissance.

L'accroissement à l'import et à l'export constaté de 2012 à 2014 est provoqué par les mesures prises par les autorités portuaires appuyées par le gouvernement béninois, pour faciliter le développement des activités portuaires et alléger les procédures d'enlèvement

des marchandises. Ces mesures ont contribué à rendre le port de Cotonou plus attractif et plus compétitif.

En 2017, on constate une timide progression du trafic global qui passe de 8 116 636 tonnes en 2016 à 9 439 933.

2.2.6. Evolution du trafic portuaire de Lagos

Le trafic des marchandises en tonne au port de Lagos est schématisé par la figure 12 qui montre son évolution sur la période de 2013 à 2017.

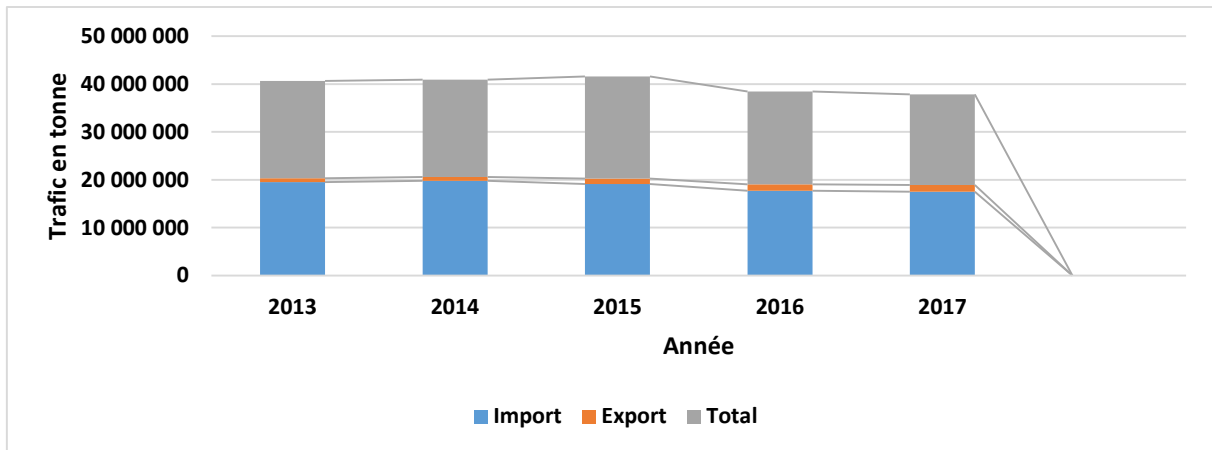


Figure 12 : Trafic marchandises de 2013 à 2017

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2013-2017

Le Nombre de navire qui ont accosté au Port d'Apapa a progressivement régressé de 1,510 en 2013 à 1,097 en 2016 ce qui a également impacté le trafic marchandise dans ce port.

Le trafic marchandises au Port de Lagos a augmenté de 20 344 118 tonnes en 2013 à 21 348 402 tonnes en 2015 et est subitement tombé à 19 376 365 tonnes en 2016 puis à 18 909 238 tonnes en 2017. Pendant que le trafic import est passé de 19 501 467 tonnes en 2013 à 20 276 629 tonnes en 2015 pour ensuite chuter à 18 048 854 tonnes en 2016 et à 17 523 313 tonnes en 2017. Le trafic export quant a lui a augmenté de 819 778 tonnes en 2014 à 1 327 511 tonnes en 2016 puis à 1 385 925 tonnes en 2017.

Performance des ports de la rangée Dakar-Lagos en 2017

2.3. Modèle de gouvernance adopté par les ports de la rangée Dakar-Lagos

Les dernières années (2005-2010) ont connu une troisième phase de développement, caractérisée par la généralisation des concessions portuaires, qui ont conduit à un

élargissement de la concurrence. Il marque la présence renouvelée du secteur privé dans l'exploitation des terminaux. Maersk-Sealand et Bolloré dominent toujours les activités portuaires, les nouvelles concessions portuaires de Tema, Lagos, Abidjan, Cotonou et Lomé ont été attribuées à Bolloré et / ou AP Moller, la filiale de manutention du groupe Maersk-Sealand (Tableau II). Les activités portuaires se caractérisent donc par un double processus de concurrence et de coopération entre les deux groupes, qui renforcent leurs capacités en étendant leurs opérations à de nouveaux ports. L'acquisition par AP Moller de la concession du port de Monrovia au Libéria en 2010 illustre bien ce processus d'extension progressive. Mais l'arrivée récente sur la côte ouest-africaine de l'opérateur du terminal portuaire international Dubai Ports World (Dakar), et de la compagnie maritime Mediterranean Shipping Company (Lomé) et des projets de développement de terminaux portuaires à Onne au Nigeria par la compagnie maritime China Ocean Company et à Sao Tomé par la compagnie maritime française CMA-CGM témoignent de la concurrence accrue dans un contexte d'un processus classique de terminalisation des ports qui se déroule actuellement dans les réseaux maritimes. Les ports africains présentent évidemment des profils différents dans l'organisation institutionnelle. Dans un article récent, Olivier Hartmann a rapporté une différence selon la taille des ports (petits ports caractérisés par une gestion plus publique, grands ports nationaux marqués par une plus grande participation privée) et dépendant du passé colonial des pays maritimes (une participation privée plus forte dans les pays d'Afrique de l'Ouest en tant qu'organisation politique influencée par un passé colonial britannique). Mais la période récente (2007-2010) se caractérise par la généralisation des concessions portuaires et a ainsi été introduite dans presque tous les ports d'opérateurs privés (Hartmann, 2010).

Ce changement concerne par ailleurs l'ensemble de l'Afrique, qui devient un théâtre de concurrence entre les opérateurs empruntant le virage global vers la terminalisation. L'exemple le plus frappant est Dubai Ports World, présent à Dakar (en remportant la concession contre la concurrence de Bolloré et CMA-CGM), Maputo et Djibouti. Il illustre les changements qui sont apportés aux services sur les côtes africaines par les opérateurs maritimes et portuaires (Maersk, MSC, CMA-CGM, COSCO, Dubai Ports World) dont la stratégie est centrée sur la nouvelle route Afrique-

Asie. Un changement majeur est que les ports africains sont maintenant fortement orientés vers l'Asie. Cela vaut même pour ceux d'Afrique de l'Ouest (Chaponnière, 2010) où les ports ont moins de trafic conteneurisé avec l'Europe (640 000 EVP en 2008) qu'avec l'Asie (près d'un million EVP en 2008). Les activités des compagnies maritimes ont changé en conséquence. Les sociétés chinoises COSCO et China Shipping et la société singapourienne Pacific International Lines ont commencé à exploiter des lignes directes entre la côte ouest de l'Afrique et l'Asie. En 2007, Maersk-Sealand a également commencé à exploiter une nouvelle route entre l'Extrême-Orient et l'Afrique occidentale reliant les ports malaisiens de Port Kelang et Tanjung Pelepas (plaque tournante asiatique du groupe Maersk) et les ports de Lomé (Togo) et Cotonou (Bénin) et Apapa (Nigeria). La création d'une nouvelle filiale, Bolloré Africa Logistics China, afin d'améliorer les services logistiques entre la Chine et l'Afrique, illustre également la nouvelle position des ports Africains. (J. Debrie, 2012)

Les ports de la rangée Dakar-Lagos souffrent d'un manque de réserves de capacité, et cette situation de fragilité les expose très rapidement à la congestion dès qu'il se produit une hausse de trafic. Cette situation trouve ses origines dans un manque d'infrastructures, mais aussi dans la faible productivité de la manutention.

La faible productivité de la manutention n'est pas nécessairement à mettre au compte d'une inefficacité des opérateurs, car les conditions de desserte maritime ne sont pas favorables à des cadences telles que celles habituellement enregistrées dans les ports développés. Le faible volume des escales et l'absence d'équipements de manutention de quai (ce qui est de moins en moins le cas, avec les investissements réalisés notamment par les opérateurs portuaires) sont deux facteurs qui contribuent beaucoup aux performances.

Pour tenter de remédier à cette situation, de nombreux pays ont entamé des réformes de leur secteur portuaire, en accueillant le secteur privé pour l'exploitation des terminaux, mais aussi, et parfois surtout, pour le développement des capacités. On distingue classiquement les ports en trois modèles principaux : *service port*, dans lequel l'autorité portuaire accomplit pratiquement toutes les fonctions, y compris la manutention, qui est effectuée avec des équipements qui sont la propriété du port, et par son propre personnel ; *tool port*, dans lequel l'autorité portuaire n'est pas responsable de la manutention, mais

possède généralement les équipements (avec parfois des engins de manutention, notamment sur parc, propriété des entreprises de manutention qui opèrent dans le port) ; *landlord port*, dans lequel l'autorité portuaire n'a plus qu'un rôle de régulateur, et où les espaces ou terminaux portuaires sont concédés à des opérateurs spécialisés. Il existe un quatrième modèle, le *port privé*, mais il est rare, sauf pour des trafics spécialisés (ports minéraliers ou pétroliers, voir notamment le « Port Reform Toolkit » élaboré par la Banque Mondiale en 2001.

La tendance mondiale, l'Afrique en général et en particulier l'Afrique de l'Ouest ne fait pas figure d'exception, est une transformation des ports vers le modèle *landlord*, dans lequel les terminaux sont concédés à des opérateurs qui devront s'engager sur une amélioration de la productivité, des investissements dans les superstructures (manutention de quai et sur parc), et aussi parfois dans des investissements en infrastructures pour développer la capacité du port, tout en payant des royalties sur le trafic qu'ils traitent. La durée des concessions est fonction des investissements identifiés comme nécessaires afin de permettre un retour sur investissement raisonnable pour le secteur privé. La transformation des ports d'Afrique de l'Ouest vers la mise en concession des terminaux à conteneurs s'est accélérée au cours des dernières années, avec une situation d'origine variable, les ports des pays anglophones relevant généralement du type *service port*, et plutôt du type *tool port* pour les ports des pays francophones.

Le tableau I présente les modèles de gouvernance portuaire.

Tableau I: Modèles de port maritime

Type	Infrastructure	superstructure	Main d'œuvre
Service port	Publique	Publique	Publique
Tool port	Publique	Publique	Privée
Landlord port	Publique	Privée	Privée

Source : Banque Mondiale, 2007

Plus de 80 % du commerce extérieur de l'Afrique transite par les ports, alors que, ce continent ne représente que 5 % du commerce maritime mondial et 2 % du trafic conteneurisé du monde. Sur ses 5,5 millions de conteneurs Équivalents vingt pieds en

2016, 50,06% concernent l'Europe, 40,99% l'Extrême Orient, 5,90% le Moyen-Orient, 2,62% l'Amérique du sud et 0,43% l'Amérique du nord (OMC, 2017). La flotte est exploitée par les armateurs mondiaux comme Maersk (39,54%), CEMA-CGM (24,09%), MSC (18,28%), PIL (6,47%), Zim et Grimaldi 4,44% chacun, et Mol (3,06%). Mais le modèle de gestion portuaire africain est dominé par la concentration de l'offre. Dans les années 1990, la Banque mondiale, le Programme des politiques de transport en Afrique subsaharienne et le Fonds monétaire international avaient encouragé les privatisations et les concessions pour rendre performante la domanialité publique portuaire africaine. Sur les trente-sept terminaux portuaires de l'Afrique subsaharienne, Bolloré africa logistics contrôle 32,43%, Terminaux APM (27,02%), ICTSI DP World (18,92%), China merchant holding (8,11%), Cima-CGM et Portek (5,41% chacun) et Hutchison Ports (2,70%).

Au Sénégal, le Port autonome de Dakar est actionnaire de 10 % du capital de DP World pour la concession du terminal à conteneurs, 5 % dans celui de Dakar-Terminal pour le terminal roulier et 10 % dans celui de Necotrans pour le terminal vraquier et les opérateurs locaux 25 %. Le Ghana Ports and Harbours Authority (GPHA) a lancé, en septembre 2001, la première phase de son programme de privatisation qui implique le transfert d'une partie des services de manutention à des compagnies privées, sur la base de la concession. La seconde phase s'étalera de juillet à décembre 2002 et la GPHA aura le statut de "port propriétaire foncier" et d'autorité de régulation en assurant aussi la collecte des paiements versés par les concessionnaires. A la fin de cette phase, le port de Tema sera totalement privatisé. Le concessionnaire du terminal à conteneurs, Ghana meridian port services, regroupe la société Bolloré pour 35 %, APMT 35 % et Ghana port harbours authority 30 %.(E. Okamba, 2018)

Le port de Cotonou qui était sous le modèle Tool port depuis sa création (O. Hartman, 2010, p.48), dans le souci d'optimiser sa rentabilité, le gouvernement béninois a décidé d'externaliser sa gestion. Lors du Conseil des ministres du 20 décembre 2017, le Président Talon a alors autorisé la contractualisation de la gestion du Port autonome de Cotonou avec la société Port of Antwerp International (PAI), filiale de l'Autorité portuaire d'Anvers, une plateforme maritime, industrielle et logistique, spécialisée dans les activités de conseil et d'investissement. Selon le relevé du Conseil des Ministres, le

contrat de gestion du port de Cotonou s'étend sur une durée de trois (03) ans renouvelable, sur la base de l'atteinte des indicateurs de performances qui n'ont pu être définis avant la signature du contrat de partenariat d'après l'ex ministre des infrastructures et des transports Cyr KOTY lors de son passage devant la représentation nationale le jeudi 12 Avril 2018, toutefois il souligne qu'au regard des objectifs du contrat, il est attendu un accroissement des performances portuaires. Il faut noter que même si ce modèle de gestion est connu sur d'autres lieux particulièrement en Europe où neuf pays gèrent leurs ports par le biais des sociétés privées. C'est le cas de la Slovénie, de l'Estonie, de la Grèce, de l'Irlande, des Pays-Bas, de la Pologne, du Portugal, de la Suède et du Royaume-Uni. Un tel modèle de gouvernance reste tout de même inédit en Afrique de l'Ouest car il n'y avait encore jamais été expérimenté. Ce qui fait bien entendu la particularité du port de Cotonou et qui amène déjà deux grandes familles de pensées presque manichéennes à s'opposer sur le sujet avec :

- d'une part, les défenseurs qui voient les opportunités de modernisation accélérée par des modalités de gestion optimisée et décorrélée des héritages hiératiques du passé ;
- d'autre part, les pourfendeurs qui perçoivent les menaces de voir se diluer le contrôle du poumon économique national entre les mains d'une communauté d'affaires internationalisée (Y. Alix, 2018, p.4).

A Lagos au Nigéria, le gouvernement fédéral a introduit le modèle de port propriétaire pour améliorer les activités opérationnelles et l'efficacité, ce qui a abouti à la concession des terminaux à des opérateurs privés en 2006. À l'heure actuelle, le complexe portuaire de Lagos compte cinq (5) terminaux privés dotés d'une gestion et d'un personnel spécialisés ayant une expérience locale et internationale de l'exploitation portuaire. Les opérateurs de terminal sont: AP Moller Terminal Ltd. (APMT), ENL Consortium Ltd. (ENL), Apapa Bulk Terminal Ltd. (ABTL), Greenview Development Nigeria Ltd. (GNDL) et Lilypond Inland Container Terminal.

Mais, il faut toutefois souligner que parfois les conflits d'intérêt entre les parties affaiblissent les performances des ports.

Le tableau 2 montre bien que le mouvement de mise en concession et d'appel au secteur privé pour le développement et l'exploitation des ports, qui avait démarré avec retard en

Afrique de l'Ouest comparé à d'autres régions, est maintenant devenu la norme pour répondre à la pression croissante exercée par l'augmentation des trafics.

Tableau II: Mouvements de mise en concession des ports

PORT	Statut avant réforme	Date de concession	Operateur(s) de terminal	Remarques	Durée
Dakar	Tool port	2008	Dubai Port World	Extension Terminal 1.5 EVP	25 ans
Abidjan	Tool port	2004	40% APM Terminals et 60% Bolloré	Extension de la capacité à 900 000 EVP	15 ans avec possibilité d'extension de 10 ans
Tema	Service port	2004 effective en 2007	Bolloré et APM Terminals	GPHA est également actionnaire du terminal à 30%	20ans
Lomé	Landlord port (partiellement)	2009	GETMA, MSC et Bolloré	Développement d'un nouveau terminal d'une capacité de 1.5 million d'EVP	35 ans
Cotonou	Tool port	2009	Bolloré	Complément MCA pour 169 million de dollars, extension pour 1 million d'EVP	25 ans
Lagos (Apapa)	Service port	2005	APM Terminals	extension 1,6 million d'EVP pour une valeur de 1.06 milliards de dollars	25 ans

Source : Enquêtes de terrain, 2018

À l'exception notable de Dakar, l'ensemble des ports d'Afrique de l'Ouest sont contrôlés par des opérateurs soit directement impliqués dans le transport maritime (Maersk et APM Terminals, MSC), soit liés à des compagnies maritimes (Bolloré, expropriétaire de Delmas et OTAL avant la vente à CMA-CGM, mais qui reste lié par des accords de partenariat, et GETMA, associé à MSC). Or ces trois compagnies maritimes, Maersk (et sa filiale Safmarine), MSC et CMA-CGM (avec les filiales Delmas et OTAL)

sont les trois principales compagnies assurant la desserte maritime de l'Afrique de l'Ouest.

2.3.1. Benchmark des ports Ouest Africain

Ce benchmark permet de faire une comparaison des modèles de gouvernance portuaire en Afrique de l'Ouest sur la base d'une série de critères précédemment utilisés.

Tableau III: Benchmark des ports de la rangée Dakar-Lagos

Critères Ports	Gestion portuaire	Propriété port	infrastructures	Services	Financement autonome	Nombre de terminaux sous concession	Mode de recrutement du directeur général port	Nombre de directeurs généraux de 2007-2017
Dakar	Entité publique	Etat au travers d'une entité publique sous contrôle de l'Etat	Public/privé	Public/privé	Non	3 sur 6	Nomination politique	03
Abidjan	Entité publique	Etat au travers d'une entité publique sous contrôle de l'Etat	Public/privé	Public/privé	Non	4 sur 6	Nomination politique	02
Tema	Entité publique	Etat au travers d'une entité publique sous contrôle de l'Etat	public	Public/privé	Non	1 sur 5	Nomination politique/	03
Lomé	Entité publique	Etat au travers d'une entité publique sous contrôle de l'Etat	Public/privé	Public/privé	Non	2 sur 5	Nomination politique	01
Cotonou	Entité privée	Etat, Entité privée	Public/privé	Public/privé	Non	1 sur 6	Nomination politique/ gestion déléguée	10
Lagos	Entité publique	Etat au travers d'une entité publique sous contrôle de l'Etat	Public/privé	Public/privé	Non	5/5	Nomination politique	-

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Globalement, sur l'ensemble des ports de la rangée Dakar-Lagos, la gestion portuaire est assurée par des entités publiques sauf le port de Cotonou où la gestion est récemment confiée à une entité privée. Cette gestion portuaire présente tout de même une petite disparité entre les ports francophones (Dakar, Abidjan, Lomé et Cotonou) et anglophones (Tema et Lagos). Au niveau des ports anglophones, c'est une agence gouvernementale qui gère le ou les ports du pays au travers des directeurs généraux de ces ports. Ainsi, les ports du Nigéria sont gérés par La Nigerian Ports Authority (NPA) qui est une agence du gouvernement fédéral qui régit et exploite les ports du Nigéria. Les principaux ports comprennent: Le complexe portuaire de Lagos et le complexe portuaire de Tin Can Island, tous deux situés dans l'État de Lagos. Le complexe du port de Calabar dans l'état de Cross River. Les ports du delta à Warri, dans l'État du delta et le complexe portuaire de Rivers et le complexe portuaire de Onne, tous deux situés dans l'État de Rivers. Le port de Tema quant à lui est géré par le Ghana Ports and Harbours Authority (GPHA) tandis que les ports francophones sont gérés par l'administration portuaire sous tutelle du ministère des transports (PAD, PAA, PAL, PAC).

Tous ces ports de la rangée Dakar-Lagos ne sont pas autonomes financièrement puisqu'ils sont la plupart du temps soutenus par l'Etat et les investisseurs privés et ont donc tous adopté le partenariat public privé certains plus que d'autres, en ce qui concerne les infrastructures portuaires et les services portuaires. Ainsi, le port de Dakar compte 3 concessions sur les 6 dont il dispose. La concession du terminal à conteneur attribuée à DP World pour une durée de 25 ans, le terminal roulier à Bolloré et le terminal Vraquier à Necotrans. Le port d'Abidjan compte 4 concessions sur ces 6 terminaux en plus d'un deuxième terminal à conteneur TC2 concédé au consortium Bolloré, Bouygues et Maersk. Le port de Tema quant à lui compte une concession octroyée au couple Bolloré-Maersk. Le port de Lomé compte deux concessions, une à l'opérateur français Bolloré et la seconde à l'Italo-Suisse MSC. Au port de Cotonou, un seul terminal est sous concession (Benin Terminal). Le port de Lagos a concédé la totalité de ces 5 terminaux aux opérateurs privés. Le terminal A et B à l'opérateur Apapa Bulk Terminals ltd, le terminal C et D au consortium ENL, le principal terminal à conteneur et le terminal Lilypond à APM Terminal ltd et enfin le terminal E à l'opérateur

Greeview Dev. Le port de Lagos est ainsi le seul port de la rangée Dakar-Lagos à mettre tous ces terminaux sous le contrôle des privées.

Concernant le mode de recrutement des directeurs portuaires ou des directeurs d'agence portuaires, il faut noter que de façon générale ce sont des postes nominatives et donc des postes politiques mais en ce qui concerne l'instabilité à ces postes, le port de Lomé connaît une très faible instabilité avec un seul directeur général en 10 ans et qui est toujours en poste suivi du port d'Abidjan qui en a connu deux, Dakar et Tema qui en ont connu trois. Cette information ne nous a pas été accessible au port de Lagos. Toutefois, sous réserve, le port de Cotonou bat le record d'instabilité au poste de directeur portuaire avec dix directeurs portuaires en 10 ans soit en moyenne un directeur tous les ans ce qui justifie d'ailleurs les contre-performances du port de Cotonou ces dernières années. Si on sait tout au moins que pour certains ce sont des limogeages à cause de malversations financières, pour d'autres, les raisons n'ont jamais été élucidées. Le plus décevant, les nominations ne se font pas sur étude de dossiers et le profil des postulants n'est pas forcément pris en compte. Ainsi a-t-on vu passer à ce poste des sociologues, des ingénieurs, des planificateurs, des économistes et des juristes. Très peu de spécialistes ou bons connaisseurs du port ont été nommés.

Les nominations et les limogeages fréquents et peu pertinents créent une instabilité administrative préjudiciable à la compétitivité du Port. Sous d'autres cieux, particulièrement dans les pays anglophones comme le GHANA, les DG sont nommés après une longue compétition, ils ont un mandat et un cahier de charges et ne sont relevés de leurs postes que pour légèreté administrative ou pour des raisons politiques. Ici, le poste semble bien être donné en récompense du combat politique.

Toutefois, avec la nouvelle gouvernance actuelle instaurée au port de Cotonou malgré les différentes résistances, l'idéal serait que les cadres toujours en postes soient de bons élèves aux côtés de l'expertise étrangère si tant est que l'objectif visé est l'accroissement des performances portuaires.

2.4. Différence entre privatisation, concession et location bail

Il y a une grande différence entre ces trois termes qu'il est judicieux de ressortir. **La Privatisation** est un transfert des actifs du secteur public au secteur privé ou

l'application du capital privé afin de financer des investissements des installations portuaires, de l'équipement, des systèmes et services. Les formes d'une privatisation incluent une privatisation compréhensive, entière ou partielle tandis que la **concession** en similitude, à une location à bail, une concession est un accord communiquant le droit d'utiliser un actif (terrain ou équipement ou les deux) pendant une période déterminée contre un paiement ou une série de paiements. Contrairement à une location à bail, le concessionnaire a le droit de financer, construire et opérer des installations ou des équipements, à titre d'utilisation publique, pour une durée déterminée après laquelle les installations ou l'équipement seront transférés à la partie concédant. Par conséquent, proportionnellement aux coûts d'investissement et à la période de dépréciation, la durée d'une concession est plus élevée que la durée d'une location à bail.

Les paiements du concessionnaire peuvent être faits sur une base fixe ou de répartition de revenus. Il est également possible que les deux parties se mettent d'accord sur un montant fixe couvrant des coûts fixes et des frais variables.

Les principales différences ont été récapitulées dans le tableau IV.

Tableau IV: Privatisation et concession, principales différences

Concept	Concession	Privatisation
droits de propriété	transfert du droit d'utiliser et d'exploiter les espaces physiques	transfert de propriété
Durée	15 à 35 ans	illimitée
Obligations	Extensive	Modeste
Responsabilité	Le gouvernement conserve les droits de propriété	inexistant

Source : Enquêtes de terrain, 2018

2.5. Avantages et désavantages de la concession et de la privatisation

Des contrats de concessions en général pourraient avoir des défauts mais également des avantages. Le tableau V révèle cela.

Tableau V: Avantages et désavantages de la concession et de la privatisation

Concession	
AVANTAGES	DESAVANTAGES
<ul style="list-style-type: none"> -les profits résultant des frais de concession et les profits des sociétés sous forme d'un joint-venture ; -Efficacité des opérations maritimes et portuaires ; -productivité accrue des terminaux ; -Augmentation des trafics, de la performance générale des ports et par ricochet de la compétitivité ; - Remplacement facile des installations en cas de panne ou d'accident ; -Fonds privés sont sécurisés pour des investissements dans d'autres activités portuaires; -Evitement des investissements publics ; -Moins de recrutement fantaisiste et formation du personnel à grand frais sans intérêt; -Diminution des procédures et de la lenteur administratives pour l'achat de pièces, matériau ou fournitures ; -Amélioration de la productivité par réduction du personnel et utilisation d'un personnel plus qualifié ; -Prix plus bas avec appel d'offres privé qu'avec appel d'offres public. 	<ul style="list-style-type: none"> -Une position dominante de l'autorité concédant ; -Des profits privés à la charge du public ; -Le risque que le concessionnaire s'intéresse seulement aux avantages fiscaux ; -La probabilité qu'au cas où le système de concession soit déficitaire, le concessionnaire sera peu disposé à effectuer de nouveaux investissements ou de maintenir les installations et l'équipement ; et -Le danger que le concessionnaire réduise la maintenance et les investissements à un minimum pendant les dernières années de sa concession pour laisser des installations et des équipements non utilisables.
Privatisation	
<p>Pour l'administration portuaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Moins d'ingérence politique dans le fonctionnement du port ; -plus de nomination politique, de promotions du personnel par affiliation ou d'obédience politique ; -Possibilité de définir ses objectifs communs grâce à une plus grande (ou entière) liberté quant aux contrôles gouvernementaux ; -Plus grande liberté des contraintes du secteur public, particulièrement quant au management du personnel, prix, révision budgétaire et des sanctions par une administration supérieure ; -Augmentation de la capacité de définir précisément les objectifs financiers ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Une division de responsabilités entre le secteur public et le secteur privé pourrait gêner la coordination nécessaire des investissements pour des parties complémentaires de la chaîne de transport (par exemple l'accès par voie ferroviaire ou autoroute à un terminal portuaire peut être perturbée au cas où le secteur public ainsi que le secteur privé ont des responsabilités quant à l'investissement dans les différentes sections de la chaîne de transport). -Il y a le risque que les fonctions du service public légal pourraient être négligées étant donné que des exploitants / investisseurs privés favoriseront une maximisation du profit et une réduction des coûts. Ils pourraient donc abandonner les installations

<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de la responsabilité conformément aux objectifs projetés ; -Transparence des coûts ; - Plus grande probabilité des tarifs relatifs aux coûts ; -Meilleure distribution des frais portuaires, particulièrement des ports de service qui ont une tendance de sous-charger un navire et surcharger la marchandise. -Responsabilité augmentée pour l'investisseur privé en ce qui concerne le niveau des investissements nécessaires relatifs à l'infrastructure afin de continuer les affaires. <p>Pour les utilisateurs du port</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité des services de qualité adaptés au client ; -Réponse plus rapide et plus efficace aux exigences des services pour utilisateurs ; -Réduction de prix pour services portuaires étant donné que des sections étant concurrentes feront des efforts de réduire les coûts et les prix afin d'attirer des ports en concurrence. <p>Pour l'économie nationale et mondiale</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accroissement des recettes du port et contribution importante au budget de l'Etat ; -Adaptation plus rapide aux changes de la technologie de transport maritime et du transport intermodal ; -Réduction des obstacles financiers et administratifs des revenus fiscaux supplémentaires créés par le gouvernement étant donné qu'un exploitant privé paie ses impôts et l'augmentation des niveaux d'affaires (contrairement aux administrations légales du port qui essaient souvent de s'en évader) ; -Augmentation du PIB. 	<p>et services qui, malgré leur valeur économique, sociale et environnementale essentielle sont peu ou pas profitables pour l'exploitant privé ou qui génèrent des coûts supplémentaires sans fournir des revenus significatifs (ce qui mène à une privatisation des pertes).</p> <p>-Des exploitants privés favoriseront les intérêts de leur propriétaire ou de leur société de participation. Ce qui pourrait mener à un traitement discriminatoire des outsiders (soit client actuel ou potentiel) et une utilisation exclusive des installations portuaires dans un endroit où une utilisation commune a été intentionnée.</p> <p>-L'absence d'une compétition ou une compétition modeste pourraient faire transférer un monopole public en un monopole privé.</p>
<p>Retenons : Les désavantages potentiels des programmes de privatisation peuvent être affaiblis par un choix judicieux du mode de privatisation, les instruments appliqués et les modalités d'application. Particulièrement là où le gouvernement et l'administration publique ont des tâches spécifiques envers le public, l'intérêt public nécessite un programme de privatisation avec une fondation légale solide. Ceci représente un équilibre des intérêts publics et privés sans pour autant atteindre un niveau de régulation qui pourrait entraver l'efficacité ou l'efficience.</p>	

Source : Enquêtes de terrain, 2018

D'après HPC Hamburg Port Consulting GmbH, 2008 les profits principaux d'une participation du secteur privé au port résultent des éléments jouant un rôle plus important dans le secteur privé que dans le secteur public d'un port :

- Motivation et engagement quant au service ;
- Rapidité de réaction et de l'exécution d'un projet ;
- Orientation vers les coûts et efficacité ;
- Préoccupation du marché, et
- Compétence.

Il est important de mentionner que souvent la privatisation ou autres réformes portuaires ont un effet dramatique sur les ouvriers du port craignant :

- une réduction massive de travail à court terme ;
- une détérioration des conditions de travail ;
- des emplois intérimaires,
- des sous-contrats de travail,
- la destruction des syndicats, et
- une augmentation de la pauvreté.

Les ports de la rangée Dakar-Lagos doivent impérativement cesser d'être des propriétés à part entière des Etats. L'efficacité et la compétitivité sont des quêtes permanentes dans le monde portuaires qui ne s'auraient être acquis sans des investissements et des compétences qui pour la plupart du temps font défaut dans le public. Le secteur privé est indispensable pour la modernisation d'un port et les ports qui l'ont compris tôt comme celui d'Abidjan ne peuvent qu'avoir des trafics marchandises aussi importante.

Le chapitre suivant permet de ressortir cette forte dépendance entre l'efficacité, la performance, la compétitivité portuaire et un modèle de gouvernance portuaire dans lequel la participation du secteur privé est grande.

CHAPITRE III : EFFET D'UN MODELE DE GOUVERNANCE APPROPRIE SUR LA COMPETITIVITE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS

Dans ce chapitre, il est question de la présentation et de l'analyse des résultats suivi d'une discussion sur la marchandisation de l'autorité portuaire en Afrique de l'Ouest et enfin de l'importance d'un modèle de gouvernance portuaire adéquat dans l'efficacité d'un port.

3.1. Marchandisation de l'autorité portuaire en Afrique de l'Ouest

Aujourd'hui dans la chaîne portuaire, l'autorité portuaire devient de plus en plus l'anneau faible pour cause d'une incapacité notable de suivre le rythme fulgurant des armements en termes de technologie, modernisation, de gestion et donc de réponses aux besoins. Les opérateurs portuaires présents sur les plateformes portuaires d'Afrique de l'Ouest à savoir : les intégrateurs logistiques et les grands chargeurs manufacturiers (et industriels) basent la quasi-totalité de leur croissance sur la rationalisation, la concentration la coopération stratégique et aussi principalement les armateurs dont le modèle économique est basé sur la maximisation des revenus à travers les navires de grandes tailles. Cette oligopolisation systématique conduit à toujours plus de volume au point que selon les armateurs de France 2017, les trois premiers armateurs mondiaux représentent plus d'un tiers de la capacité mondiale d'EVP et les six premiers transportent à eux seuls 70 % des conteneurs dans le monde (SeaIntelligence, 2017). Les objectifs principaux demeurent :

- générer des économies d'échelle ;
- maîtriser les coûts fixes ; et,
- garder un maximum de contrôle sur les parts de marché par segment.

D'autre part, les opérateurs globaux de terminaux ont profité du transfert commercial et technique des opérations de manutention de la sphère publique vers le secteur privé pour oligopoliser à leur tour la gestion, l'opération et le développement des activités conteneurisées. Les 5 premiers opérateurs globaux de terminaux que sont PSA, Hutchison Port Holdings, DP World, APM Terminals et Shanghai International Ports

Group (ALPHALINER, 2017) manutentionnent plus de boîtes que tous les ports nord-américains, ouest-européens et africains sur une année (Y. Alix, 2015, p.94).

Avec la course au gigantisme naval, les autorités portuaires se trouvent engagées dans une compétition où l'investissement public doit être dimensionné aux attentes du marché. A l'interface mer-terre, ce sont à l'avenir plus de 500 mètres de linéaire de quai qu'il faut fournir pour l'accueil des mastodontes des mers avec un dragage qui dépasse les - 15 mètres. A l'interface entre le terminal et les modes terrestres, ce sont des axes routiers dédiés, des sillons ferroviaires massifiés et des allocations de capacité pour des navettes fluviales. Cet aménagement compétitif du territoire relève de la compétence publique avec l'ambition de rendre toujours plus concurrentiel un système de transport pour servir un arrière-pays portuaire multiscalair (du local-régional au national-continentale). L'investissement public résulte alors de l'équation subtile du choix des bons paramètres physiques et techniques aux meilleurs coûts pour garantir les meilleures performances et ainsi espérer fidéliser des clients, des volumes et des valeurs par essence versatiles (Y. Alix, 2015, p.94).

3.2. Importance d'un modèle de gouvernance adéquat dans l'efficacité d'un port

La gestion et l'exploitation des terminaux conteneurisés dans le monde suivent dorénavant un modèle quasi universel de type Port Foncier. Dans ce modèle, la responsabilité des autorités régaliennes en matière d'exploitation s'efface au profit d'intérêts privés dans le cadre de processus de concessions octroyés pour de longues périodes (de 20 à 35 ans en moyenne). Seuls 17,4% des terminaux portuaires conteneurisés demeuraient entièrement sous contrôle public en 2008 contre plus de 56% sous le contrôle des opérateurs globaux de terminaux (Aldrick, 2009). Toutefois, de fortes disparités régionales persistent puisque le continent africain conservait en 2008 plus de 50% de terminaux sous contrôle public contre moins de 6% pour les terminaux de l'Europe de l'Ouest et 19% en Amérique du Nord. Le continent africain conserve davantage de terminaux sous contrôle public parce que les ports des pays anglophones ont toujours été, dans le passé, gérés en régie (en particulier par les chemins de fer) alors que les ports des pays francophones ont toujours été gérés en ports fonciers (Grosdidier de Matons, 2004). Ceci dit, l'uniformisation des modèles de gestion et d'exploitation ne

signifie pas pour autant une homogénéisation des conditions législatives, réglementaires et juridiques dans le cadre du transfert de compétences entre sphère publique et entités privées. Dans l'Union Européenne, l'exploitation privée des terminaux à conteneurs est soumise à des législations et réglementations communautaires et nationales permettant de garantir un minimum de concurrence. Ces encadrements légaux autorisent souvent de limiter, voire de contrôler et de sanctionner les abus de positions dominantes sur une place portuaire. Finalement, les prérogatives administratives peuvent même entretenir une compétitivité inter-terminaux au sein même d'un établissement portuaire et stimuler une concurrence entre opérateurs privés nationaux et internationaux (Verhoeven, 2009). La situation sur la Côte-Ouest Africaine demeure toute autre avec des terminaux ou des activités portuaires encore aux mains des Etats qui en assurent une exploitation ou une gestion calamiteuse. Le tableau VI renseigne sur la participation du secteur privé aux opérations dans les différents ports étudiés.

Tableau VI : Participation du secteur privé aux opérations portuaire sur la rangée Dakar-Lagos

Fonction	Dakar (Sénégal)	Abidjan (Côte d'Ivoire)	Tema (Ghana)	Lomé (Togo)	Cotonou (Bénin)	Lagos (Nigéria)
Administration port	Public	Public	Public	Public	Public	Public
Chargeurs	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé
Manutentionnaires	Privé /Public	Privé	Privé /Public	Privé	Privé / Public	Privé /Public
Transfert à quai / opérations terminal	Public	Privé	Privé	Privé	Privé / Public	Privé /Public
Remorquage	Privé	Privé	Public	Privé	Public	Public
Pilotage	Public	Privé	Public	Public	Public	Public

Source : Gangbo, 2018

Une aussi simple comparaison ne peut refléter les facettes individuelles d'un port. Bien que des sociétés privées fassent la manutention des marchandises, elles ne sont pas libres en ce qui concerne le recrutement du personnel mais sont obligées de recruter du personnel d'un centre organisé comme coopérative ayant le monopole et supporté par le

gouvernement. Des ports comme Lagos où la NPA comme administration publique est toujours responsable pour le transfert à quai et des opérations sur des terminaux, le travail est effectué par des sociétés privées à cause de l'inefficacité et l'insuffisance de l'administration publique. Ce qui augmente le total des coûts pour la manutention des marchandises.

De plus, le service remorquage est effectué par des sociétés privées dans trois ports (Dakar, Abidjan et Lomé). Ces deux grands ports permettaient aux sociétés privées de trouver les économies d'échelle pour leurs activités, une procédure peu probable pour des petits ports comme Cotonou. Il y a une tendance mondiale de privatiser ou tout au moins de commercialiser l'infrastructure et l'administration portuaire afin de pouvoir fournir des services plus professionnels, y compris la gestion de l'infrastructure portuaire, et ainsi minimiser l'influence politique dans ce secteur. C'est un développement essentiel pour la croissance de l'économie nationale et dans ce sens le port d'Abidjan, premier en termes de trafic sur la rangée Dakar-Lagos est un bel exemple.

Somme toute, il est quasiment impossible qu'un port puisse être compétitif sans la participation du privé.

3.2.1. Amélioration de la performance portuaire

Depuis 20 ou 25 ans, les ports africains ont connu une forte croissance. Celle-ci a été rendue possible, entre autres, par la modernisation des équipements et des infrastructures, permise par l'intervention du secteur privé dans les investissements. Cela permet aujourd'hui d'avoir des outillages de quai et des taux de productivité plus proches de ceux que l'on retrouve sur le continent européen en matière de conteneurisation. Sur les six ports africains concernés par l'étude de 2014 à 2016, la qualité des services s'améliore dans 40% des ports, notamment en Côte d'Ivoire (5,1 à 5,2), elle est moyenne dans 20% des ports du Sénégal (4,4 à 4,1), Ghana et Lagos (3,9 et 3,6), Cotonou et autres. (E. Okamba, 2018)

Entre 2013 et 2017, le trafic conteneurs au Port de Lomé a presque triplé. De 311 470 en 2013, le volume de conteneurs vingt pieds (EVP) manutentionnés au Port autonome de Lomé (PAL) a connu une hausse de plus de 283%, pour atteindre 1 193 841 l'an dernier, indique l'édition 2017 du Rapport sur l'Aide publique au développement

(RAPD, 2017), publié à Lomé. Un bond significatif de 45,3% aura été noté entre 2016 et 2017, où le trafic passe de 821 639 conteneurs à 1 193 841.

Cette performance significative s'explique en partie par la modernisation des infrastructures portuaires et l'acquisition de nouveaux équipements de manutention, ainsi que les efforts consentis en matière de sécurité maritime, ces dernières années fruit d'un partenariat public-privé.

Aussi, doit-on mentionner la simplification des procédures et des formalités, qui aura permis d'améliorer l'attractivité de ce port en eaux profondes de la sous-région, et aussi la seule infrastructure portuaire d'Afrique de l'Ouest, susceptible de desservir plusieurs capitales en une journée. La figure 13 présente l'évolution du trafic marchandise du port de Lomé de 2013 à 2015.

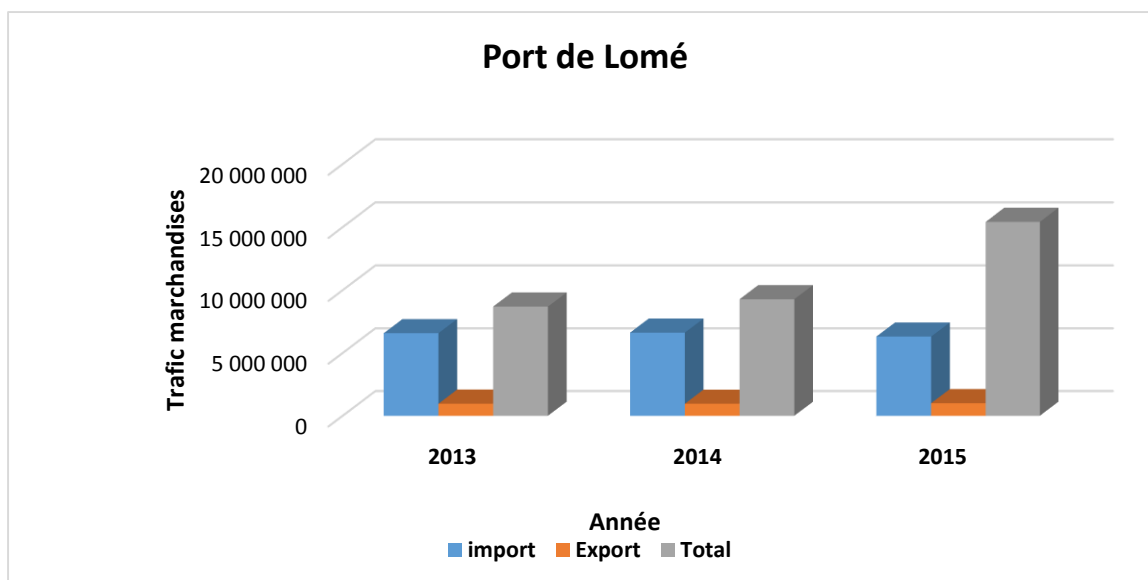


Figure 13: Trafic portuaire de 2013 à 2015

Source : Statistiques de l'autorité portuaire 2013-2015

A première vue, cela paraît paradoxale qu'on puisse passer en une année de 9 millions de tonne à plus de 15 millions de tonne. Cela s'explique d'une part, par le fait que les travaux du nouveau terminal concédé au groupe Bolloré par le gouvernement Togolais se sont achevés en 2014 et a été fonctionnel en 2015 et d'autre part parce que l'armateur MSC a fait du port de Lomé son hub régional. Cette concession s'est traduite par de vastes extensions conformes aux meilleures pratiques internationales en matière

d'infrastructures portuaires, ce qui a permis d'accroître l'efficacité et d'améliorer la productivité du port de Lomé.

Quant au port de Dakar, en octobre 2007 (précisément le 7), Dubai Ports World (DP World) est devenu le nouvel opérateur du TAC du port autonome de Dakar. En effet, la raison de cette concession en est simple : Les retards de livraisons liés à l'augmentation du volume de manutention, doivent prendre fin pour laisser place à la réalisation d'importants gains d'efficacité avec un port sûr et rapide.

Afin d'assurer une période de transition, DP World avait opté pour la formation d'une joint-venture regroupant les trois opérateurs sortants. Le groupement d'intérêt économique MTD comprend la compagnie de navigation danoise Maersk ainsi que les entreprises françaises Getma et SDV. DP World a pris contrôle du TAC au 1er janvier 2008, après avoir remporté la concession en octobre 2007 et pour 25 ans selon un système de BOT (Build Operate and Transfert), au détriment du groupe français Bolloré, entre autres candidats, présents au Sénégal depuis 80 ans. Le nouvel opérateur s'était engagé à réaliser un investissement de plus de 300 milliards de francs CFA (700 millions de dollars) sur les 25 ans de concession dont le développement de l'infrastructure et de l'équipement du terminal actuel pour plus de 50 milliards. En effet DP World avait la charge d'équiper le terminal de portiques et de différents équipement modernes de manutention.

Malgré l'absence de statistiques fiables pendant la période préalable à la concession du port à DP World, l'ensemble des investissements au niveau matériel, informatique et formation ont permis d'améliorer sensiblement l'efficacité des opérations du terminal, avec plus de 34 à 40 mouvements par heure, selon la compagnie des Emirats.

Parallèlement, un système de gestion informatique ultramoderne, Navis, a été mis en place au port afin d'améliorer la gestion des conteneurs. Aujourd'hui, les conteneurs sont entreposés et localisés par des moyens électroniques.

La concession du TAC à DP World a été un atout certain qui a permis de booster le Chiffre d'Affaires du PAD encore plus. En effet les redevances perçues sur le TAC avec la concession sont nettement supérieures à ce que le port y gagnait avec les opérateurs nationaux traditionnels. C'est justement un des retombés majeurs engendrés par la concession du terminal. L'un des avantages techniques de cette concession également

du TAC est que, Avant l'arrivée de DPW au TAC du port de Dakar, le temps d'attente moyen des navires était de plus de 100 heures, soit 3 à 4 jours. Aujourd'hui, le temps d'attente moyen des navires en rade est quasiment nul avec 1,36 heure (PAD, 2018).

Il semble qu'il soit trop tôt pour obtenir des résultats chiffrés suffisants pour analyser les effets de la participation du secteur privé sur la productivité et les performances des opérations portuaires sur la rangée qui fait l'objet d'étude puisque les expériences sont en effet assez récentes. Cependant, certaines données comparatives avant et après les réformes tirées des réponses au questionnaire et des documents scientifiques sont assez encourageantes

3.2.2. Objectifs d'un processus de mise en concession d'un terminal à conteneurs

La décision de concéder un terminal à conteneurs doit être prise en fonction d'objectifs explicites qui détermineront un certain nombre de décisions essentielles au cours du processus, telles que le choix des critères de sélection, des indicateurs de performance-clés, des outils de suivi et des voies de recours. Performances opérationnelles et innovation L'amélioration des performances et l'ouverture à des pratiques innovantes devraient généralement être au cœur du processus de concession portuaire. Indépendamment d'autres objectifs possibles, ces deux-là devraient toujours être explicitement poursuivis et les dispositions contractuelles constituent une structure incitative claire pour les atteindre. La nécessité d'optimiser l'utilisation des actifs publics existants et de tout développement qui reviendra finalement à l'autorité portuaire en est la première raison. Cette approche garantit la meilleure utilisation économique des investissements publics dans les ports et leurs actifs. Réduction des coûts portuaires, Parallèlement à l'amélioration des performances, la réduction des coûts portuaires est le complément naturel de la rationalisation de l'exploitation. Cela renvoie à la mission principale du système portuaire qui est de servir l'économie nationale en constituant une interface mer / terre performante au moindre coût. Si les ports sont en mesure d'offrir une gamme plus large de services, un port doit d'abord et avant tout tendre vers cet objectif et une opération de concession doit aller dans ce sens. La poursuite d'un tel objectif passe en premier lieu par une évaluation fiable des coûts portuaires réels actuels et une bonne compréhension du potentiel de réduction des coûts dans la structure

d'exploitation du terminal. Ce potentiel devra alors être réalisé, tant dans le processus d'appel d'offres/négociation lui-même, que dans le suivi des indicateurs de performance clés de la concession. C'est aussi un domaine où le retour d'expérience des utilisateurs revêtent une importance primordiale, pour éviter des situations où des coûts sont simplement transférés vers d'autres parties du système portuaire, avec au final peu de réelles conséquences pour les usagers portuaires. Les gouvernements ou les autorités publiques voient parfois les concessions comme le moyen de financer des infrastructures en échappant aux contraintes budgétaires des finances nationales. Mais le financement privé et commercial est pratiquement toujours plus coûteux que le financement public traditionnel, et n'est intéressant que lorsqu'il permet en outre d'atteindre des objectifs de performance et de réduction des coûts portuaires. Des précautions doivent également être prises pour éviter de contracter pendant la période de concession des engagements de passif conditionnels pouvant compromettre sérieusement le résultat financier de l'opération pour les autorités publiques. Autrement dit, une concession ne doit pas être vue principalement comme une source de financement alternative des infrastructures de terminaux, au détriment de l'amélioration des performances et, en particulier, d'une réduction durable des coûts pour les usagers. Optimisation des recettes s'il est légitime pour l'autorité concédante d'assurer le recouvrement intégral des coûts engagés pour la construction des actifs mis en concession ou pour la préparation de la zone à développer par le concessionnaire, et d'obtenir une rémunération équitable de ses investissements, il faut veiller à ne pas transformer une concession portuaire en une « vache à lait » pour les finances publiques. Selon toute vraisemblance, cela se produirait au détriment de l'objectif de réduction des coûts portuaires et constituerait, par conséquent, un drain additionnel sur l'économie dans son ensemble. Par contre, si une autorité portuaire, en raison de circonstances particulières, décide de sélectionner un concessionnaire selon un critère de maximisation des revenus, elle doit dans le même temps garder à l'esprit deux considérations subsidiaires, la prise en compte des améliorations opérationnelles attendues que l'évaluation des coûts finaux est à supporter par les usagers du terminal, et l'évaluation de ces coûts si les améliorations opérationnelles attendues ne se concrétisaient pas ; mais aussi, la préparation d'un plan d'allocation des ressources supplémentaires générées par la concession (en sus du coût des actifs à concéder

mentionnés ci-dessus) qui devraient être principalement consacrées à la modernisation et à l'extension de la capacité portuaire en fonction de l'évolution anticipée de la demande. (Faciliter la croissance et le développement du port). Il s'agit là d'un objectif générique à interpréter comme partie intégrante de l'optimisation de la contribution du secteur portuaire à l'économie nationale. Dans cette perspective, cela peut vouloir dire évaluer les opportunités d'améliorer la connectivité maritime du port que le concessionnaire peut amener de par ses relations avec les compagnies maritimes et les terminaux étrangers, ou encore sa capacité à contribuer au développement de certaines zones économiques et à l'amélioration du climat national des affaires, contribuant ainsi à accroître les activités et l'emploi dans la zone portuaire. Si cet objectif peut s'ajouter officiellement aux précédents, il n'en demeure pas moins que sa traduction en critères d'évaluation pratiques risque de rester subjective et sujette à exagération, et il devrait donc être interprété plus comme une ambition que comme un critère objectif lorsqu'il s'agira d'évaluer une offre (M. Juhel, 2017 p22).

3.3. Présentation des résultats d'enquête

Il s'agit ici de faire le point de l'organisation des enquêtes de terrain.

3.3.1. Gouvernance portuaire

L'impact qu'à la gouvernance portuaire sur la compétitivité et l'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos relevé par les acteurs portuaires est illustré à travers les figures et commentaires ci-dessous.

La figure 14 montre la moyenne d'acteurs portuaires de Cotonou et de Lomé fréquentant d'autres ports de la rangée Dakar-Lagos.

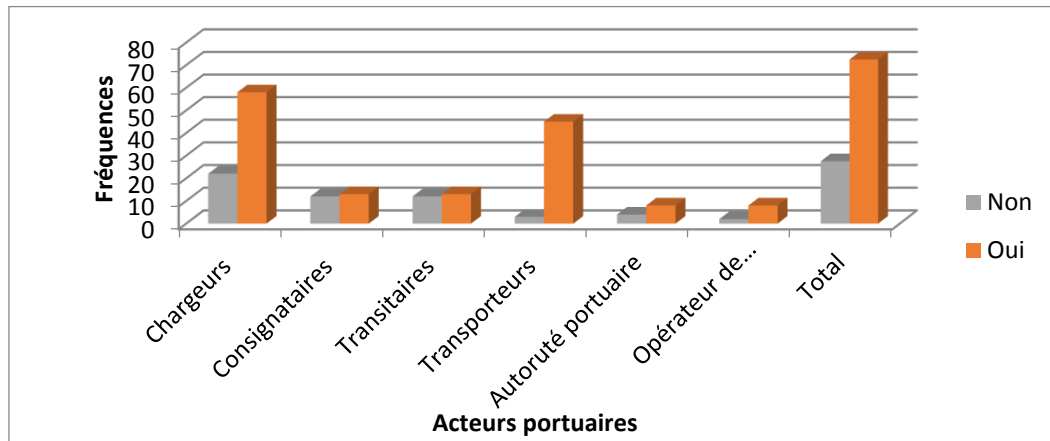


Figure 14: Fréquentation d'autres ports

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Les chargeurs, consignataires, transitaires, transporteurs, autorités portuaires et les opérateurs de terminaux affirment avoir, à part le port de Cotonou fréquenté d'autres ports de la sous-région en occurrence ceux de la rangée Dakar-Lagos à 72.5%. Néanmoins cette fréquentation d'autres ports est plus perçue chez les transporteurs routiers (45%) et les chargeurs (58%) et moins chez les autorités portuaires et les opérateurs de terminaux soit respectivement 44% et 32%.

La majorité des acteurs portuaires interrogés sur la plateforme portuaire de Cotonou fréquente plus le port de Lomé, Téma et Abidjan et moins le port de Dakar.

Près de 78% des acteurs interrogés déclarent critiquables le mode de gouvernance des ports de cette rangée Dakar-Lagos. Pendant que huit opérateurs de terminaux sur dix désapprouvaient ce mode de gouvernance, une autorité portuaire sur douze l'approuvait et deux consignataires sur 25 restaient sans opinion (voir tableau XXII à l'annexe). Par contre, globalement à l'issue de cette enquête on peut retenir que les ports de la rangée Dakar- Lagos manque d'efficacité (79%). La figure 15 ci-dessous l'illustre.

Nonobstant, les autorités portuaires (100%) et les opérateurs de terminaux (100%) déclarent qu'il y a un lien très étroit entre le mode de gouvernance d'un port et son efficacité.

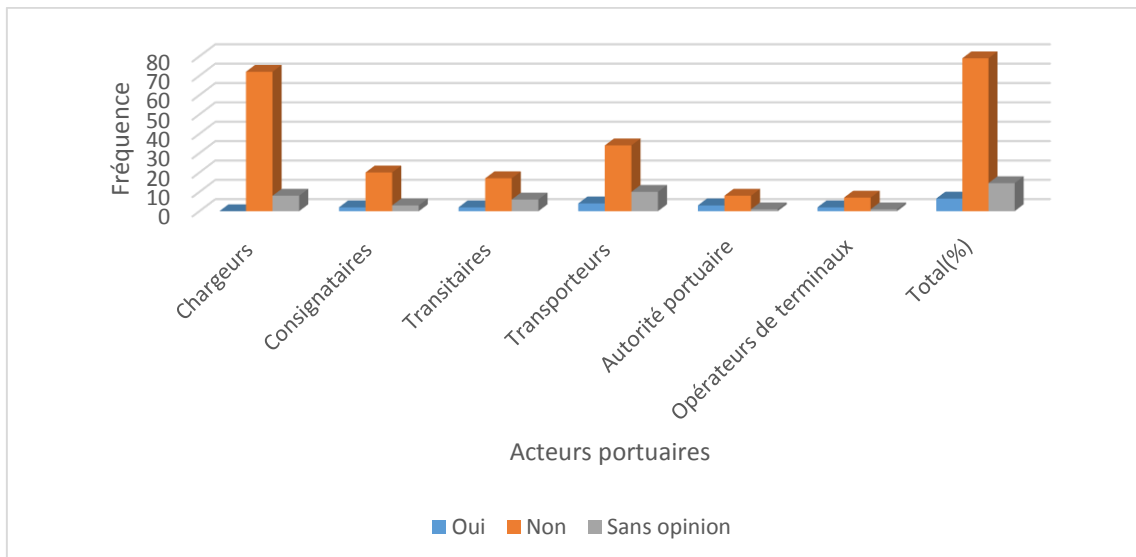


Figure 15: Efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos

Source : Enquêtes de terrain, 2018

3.3.2. Présence du secteur privé dans les ports de la rangée Dakar-Lagos

79.5% des acteurs portuaires interrogés estiment qu'il faut impérativement concéder ou privatiser les terminaux portuaires par contre, 20% de ces acteurs dont 60% des transitaires et 58% des autorités portuaires pensent que privatiser ou concéder les terminaux portuaires n'est pas l'idéal. Pour eux, l'Etat et l'administration portuaire devrait équiper et exploiter un certain nombre de terminaux afin de sauvegarder la main d'œuvre déjà existante dans le public. La figure 16 l'illustre.

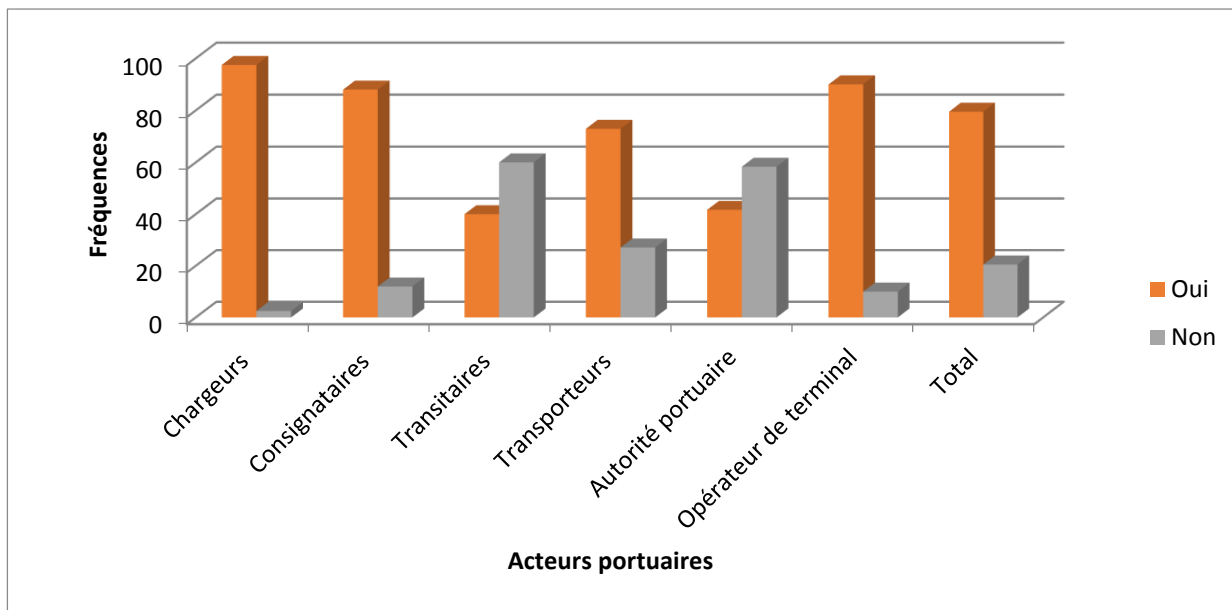


Figure 16: Concession des terminaux portuaires

Source : Enquêtes de terrain, 2018

La grande partie des enquêtés soit 94,5%, estiment être satisfait de la mise en concession des terminaux à conteneur au profit des opérateurs privés. 4,5% n'a pas exprimé d'opinion et 1% ce sont déclaré insatisfait de la participation du secteur privé. Pour défendre leurs choix 28.5% des enquêtés estiment que la concession de certains terminaux portuaires a engendré une efficacité des ports et 16% ont noté une augmentation des recettes portuaires. Pour 12.5% de ces derniers, ces vagues de concessions ont permis d'accroître la productivité des ports qui, par ricochet leur ont permis de tenir dans la bataille portuaires que se livre ces différents ports. D'autres résultats positifs obtenus grâce à la participation du secteur privé sont le partage des dépenses d'investissements et l'expertise dans la gestion portuaire. Par contre, sur la question relative aux inconvénients de la participation du secteur privé dans les opérations portuaires, il est noté que le licenciement du personnel et les difficultés de communication entre les autorités publiques chargées des ports et les opérateurs privés ont été soulignés avec respectivement 29 % et 23,5%. Ils sont suivis, à 16 %, par la perte de contrôle des autorités sur les opérations portuaires. D'autres points ont été

soulevés comme les Emplois intérimaires et des sous contrats de travail. La figure 17 l'illustre.

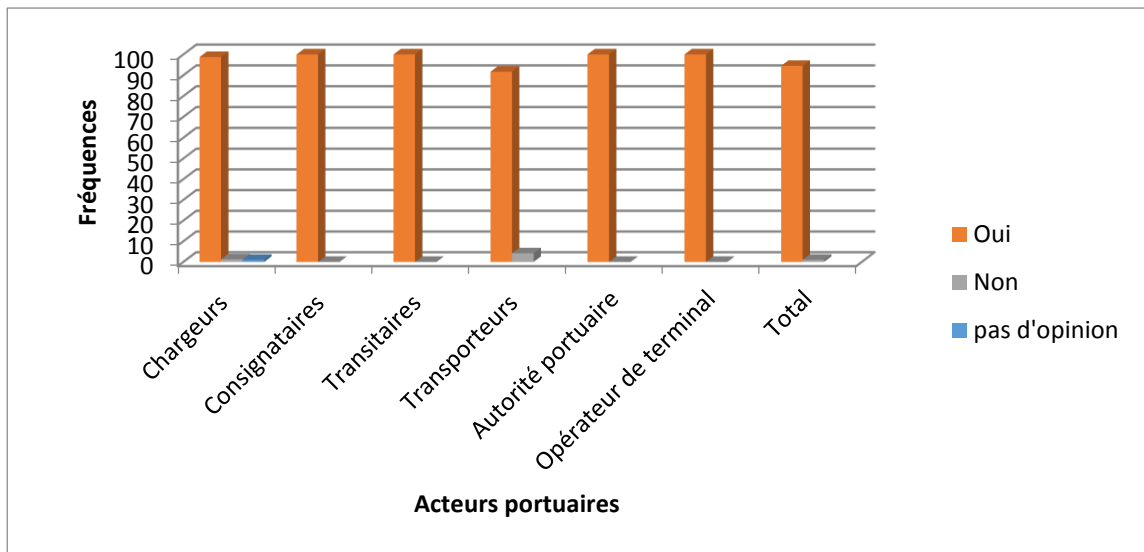


Figure 17: Satisfaction de la concession des terminaux portuaires

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Certains acteurs portuaires ont une mauvaise opinion (28%) des politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos et pour d'autres ces politiques de gestions sont insuffisantes. Cette insuffisance est particulièrement constatée par les chargeurs (73,75%). La figure 18 donne une idée de cette observation.

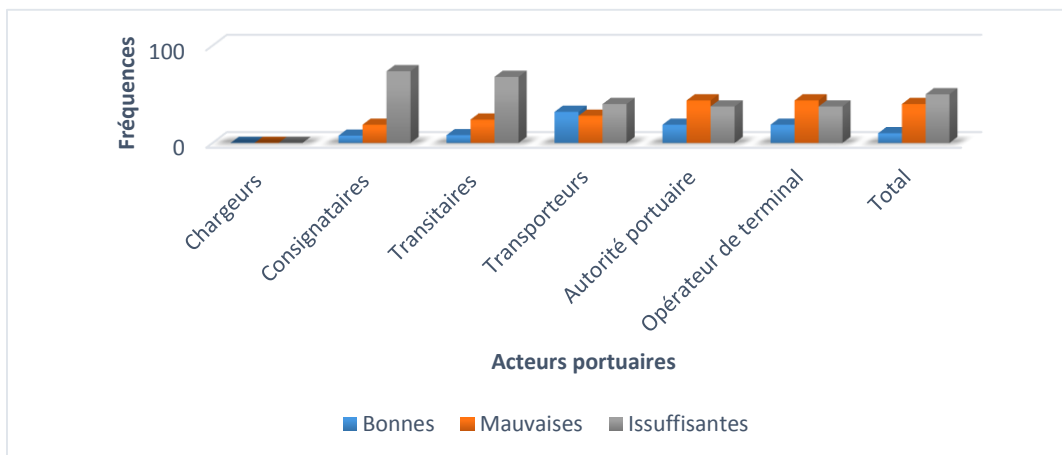


Figure 18: Appréciation des politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Les acteurs portuaires écoutés lors de cette étude, approuvent l'ensemble des mesures proposées pour améliorer les politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos (tableau XXX en annexe). Il s'agit par ordre d'importance d'appréciation : Implication massive de tous les intervenants, que ça soit les pouvoirs publics, les entreprises publiques ou privées, ainsi que les entreprises étrangères pour la modernisation des ports. (100%), l'Etat doit se concentrer sur sa mission régaliennne tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des investisseurs privés dans la gestion des activités multiples au sein des enceintes portuaires. (100%), Démonopoliser la gestion portuaire (98%), Elaborer une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure (98%), et enfin l'Ouverture du secteur portuaire au marché mondial pour des investissements internationaux, tout en préservant les intérêts des partenaires, de l'économie et des producteurs nationaux. (97%).

Il faut souligner également que la totalité des acteurs écoutés (tableau XXXII en annexe) lors de cette recherche, soutient (100%) que la gestion déléguée est une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaires sur la rangée Dakar-Lagos. La figure 19 illustre cela.

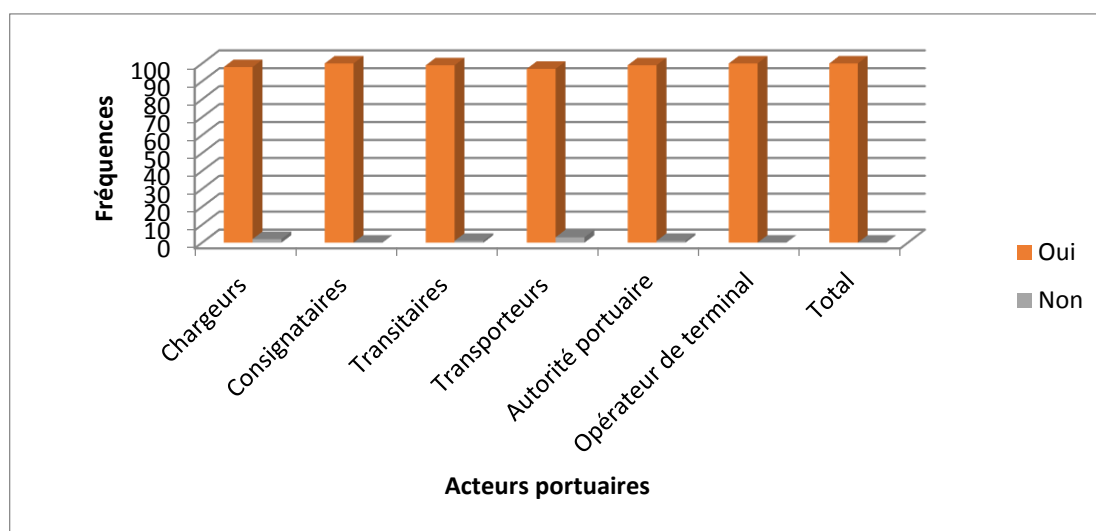


Figure 19: Efficacité de la gestion déléguée

Source : Enquêtes de terrain, 2018

3.3.3. Outil de compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos

Le modèle de gestion approprié pour les ports de la rangée Dakar-Lagos, est le modèle landlord (80,5%) suivi de celui de service port (15,5%).

Selon ces acteurs portuaires (95,83), le choix du bon modèle peut accroître la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos. La figure 20 illustre ces résultats.

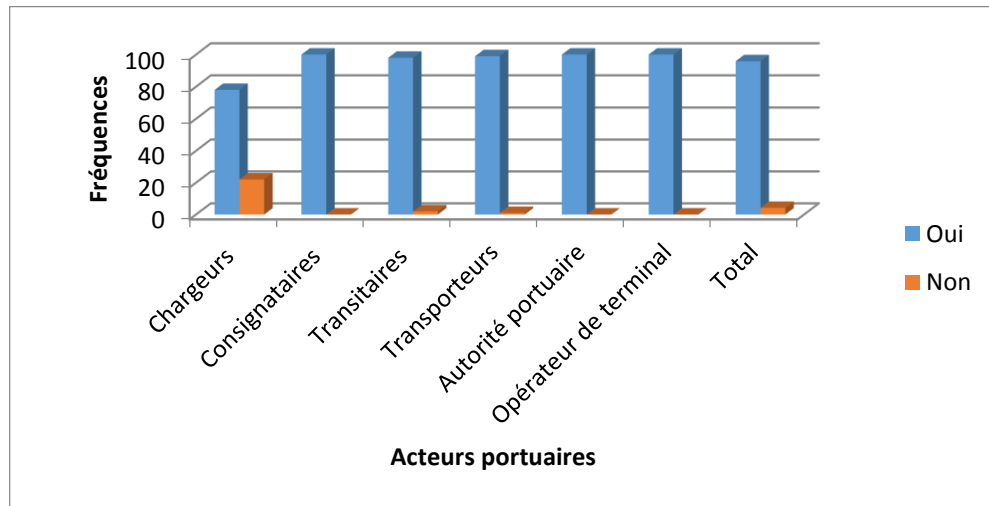


Figure 20 : Choix de modèle portuaires et compétitivité
Source : Enquêtes de terrain, 2018

3.4. Analyse des résultats

3.4.1. Analyse de l'influence du mode de gouvernance d'un port sur son efficacité.

Du dépouillement de nos questionnaires, il ressort que les usagers portuaires (les consignataires, les chargeurs, les transitaires, les transporteurs les autorités portuaires et les opérateurs de terminaux) ont tous fréquenté en plus du port de Cotonou, au moins un port de la rangée Dakar-Lagos.

Par contre pour ce qui est de l'appréciation du mode de gouvernance de ces ports, elle est moins bonne, largement en dessous de la moyenne de 50%.

Presque à l'unanimité (79%), les usagers estiment que les ports de la rangée Dakar-Lagos manquent d'efficacité et ce manque d'efficacité est dû en partie au mode de gouvernance adopté par ces pays côtiers qui ne favorise guère une grande participation du secteur privé dans les opérations portuaires. Puisque pour eux, il y a un lien très étroit entre le mode de gouvernance portuaire et l'efficacité d'un port.

3.4.2. Analyse de l'impact qu'a la présence du secteur privé dans les ports de la rangée Dakar-Lagos

Les usagers estiment à (79,5%) qu'il est nécessaire de concéder ou de privatiser les terminaux portuaires afin de les rendre plus productifs et compétitifs. Les enquêtés dans leurs majorités (94,5%) estiment être satisfait de la mise en concession des terminaux portuaires car elle engendre des retombés positives comme une plus grande efficacité portuaire, l'augmentation des recettes portuaires, une plus grande compétitivité portuaire. Néanmoins ils ont également relevé les inconvénients majeurs d'une mise en concession des terminaux portuaires. Licenciement massif du personnel, des difficultés de communication entre les autorités publiques chargées des ports et les opérateurs privés et la perte de contrôle des autorités sur les opérations portuaires sont l'essentiel des inconvénients à retenir.

Globalement, les acteurs portuaires écoutés lors de cette étude ont une opinion favorable de l'ensemble des mesures proposées pour améliorer les politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos. Ainsi donc, les politiques de gestion de ces ports doivent prendre en compte : la dépolitisation et la démonopolisation de la gestion portuaire (98%), l'implication massive de tous les intervenants, que ça soit les pouvoirs publics, les entreprises publiques ou privées, ainsi que les entreprises étrangères pour la modernisation des ports.(100%), Ouverture de ce secteur au marché mondial pour des investissements internationaux, tout en préservant les intérêts des partenaires, de l'économie et des producteurs nationaux.(97%), l'Elaboration d'une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure (98%) et enfin la concentration de l'Etat sur sa mission régaliennne tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des investisseurs privés dans la gestion des activités multiples au sein des enceintes portuaires.

A l'unanimité (100%), les acteurs portuaires interrogés affirment que, la gestion déléguée est une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaire sur la rangée Dakar-Lagos. d'où l'intérêt de repenser les politiques de concession et de les adapter à notre contexte.

3.4.3. Analyse porté sur l’outil d’une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos

Globalement, les usagers portuaires estiment que le modèle landlord port est le modèle de gestion approprié aux ports de la rangée Dakar-Lagos. Egalement il est retenu d’après les enquêtés que le choix du bon modèle de gestion est un véritable outil susceptible d’accroître la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

La synthèse des atouts et faiblesses associés aux opportunités et menaces de l’environnement, tirée des entretiens et questionnaires permet de présenter la matrice SWOT pour l’ensemble des ports de la rangée Dakar-Lagos.

Tableau VII: SWOT (en anglais Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Localisation géographique - Concession de terminaux portuaires - Qualité des services acceptable : célérité des opérations grâce au Guichet Unique - Coûts portuaires acceptables - Exploitations des portiques - Ports certifiés ISPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisantes d'équipement et d'infrastructures - Etroitesse des capacités d'accueil - Profondeur des quais insuffisants - Corruption et tracasserie - Transport ferroviaire presque inexistant - Absence de stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne position sur les marchés régionaux et internationaux - Stabilité sociopolitique et sécurité - Réseaux routiers acceptables - Réalisation de la Boucle ferroviaire - Construction du nouveau port en eau profonde à sèmè au Bénin, à Lékki et à Badagry au Nigéria...de nouveaux terminaux à conteneurs à Abidjan et à Tema - Découverte et exploitation prochaine de gisement de pétrole au Niger et au Mali 	<ul style="list-style-type: none"> - Monopolisation de la gestion portuaire - Politisation de la gouvernance portuaire - Lourdeur administrative - Non ouverture du secteur portuaire aux investisseurs privés - Modèle de gestion portuaire inappropriée - Faiblesse des exportations - Stratégie de « Dumping » au niveau de certains ports concurrents en matière de taxations douanières

Source : Enquêtes de terrain, 2018

3.5. Vérification des hypothèses

A cette étape, nous avons procédé à la vérification des hypothèses compte tenu des résultats de l'enquête.

3.5.1. Vérification de l'hypothèse 1

Au regard de l'analyse des données de l'enquête, il ressort qu'une bonne partie des acteurs portuaires fréquentent d'autres ports de la rangée Dakar-Lagos à 72,5%, trouvent que le mode de gouvernance de ces ports est défaillant à 78%. Toujours dans ce même ordre d'idée, 79% des acteurs évoquent de façon globale l'inefficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos. De plus, 95% de ces acteurs soutiennent ainsi qu'il y a un lien entre le mode de gouvernance et l'efficacité portuaire qui est une cause plausible de notre objectif. On conclut donc, que l'hypothèse 1 est vérifiée.

3.5.2. Vérification de l'hypothèse 2

De l'analyse des données recueillies, il ressort que les acteurs presque unanimement sont d'accord à 79% qu'il est nécessaire de concéder ou de privatiser les terminaux portuaires de même, ils sont satisfaits à 94,5% de la mise en concession des terminaux à conteneur au profit des opérateurs privés. C'est dans cette constance que 56,5% des acteurs évoquent l'insuffisance des politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos. De tout ce qui précède il ressort que la gestion déléguée est une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaires sur la rangée Dakar-Lagos. Par conséquent, l'hypothèse 2 est vérifiée.

3.5.3. Vérification de l'hypothèse 3

Les résultats de l'enquête ont révélé que, le modèle de gestion landlord ayant obtenu un pourcentage de 80,5 est un modèle de gestion approprié pour les ports de la rangée Dakar-Lagos et à 95,83%, le choix du bon modèle de gestion peut absolument accroître la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos. Il s'en suit alors que l'hypothèse 3 est vérifiée.

3.6. Recommandations

Le développement du secteur portuaire de la Côte Ouest Africaine est, aujourd'hui une nécessité et une urgence. Les retards peuvent être rapidement rattrapés, pour peu que la volonté politique soit au rendez-vous. Ainsi, une meilleure appréhension de l'importance d'un modèle de gestion approprié s'impose aux autorités portuaires et aux Etats. Car, cela permettrait d'augmenter la productivité, l'efficacité et par ricochet la compétitivité de ces différents ports.

Pour se faire, nous recommandons :

- l'implication de tous les intervenants, que ça soit les pouvoirs publics, les entreprises publiques ou privées, ainsi que les entreprises étrangères ;
- l'ouverture de ce secteur au marché mondial pour des investissements internationaux, tout en préservant les intérêts des partenaires, de l'économie et des producteurs nationaux, sous l'œil régulateur des Etats ;
- la concentration des différents Etats sur leurs missions régaliennes tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des

investisseurs privés pour l'octroi de concessions dans le but de construire, d'aménager et d'entretenir les ports, les réseaux routiers, les réseaux ferroviaires et du transport maritime ;

- la démonopolisation de la gestion portuaire ;
- l'élaboration d'une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure ;
- l'adoption du modèle de gestion landlord, suivi d'une application rigoureuse et intégrale afin de garantir une efficacité certaine aux différents ports.

- **Conditions de mise en œuvre des recommandations**

Les solutions proposées ci-dessus ne pourront avoir des effets positifs pour l'ensemble des ports de la rangée Dakar-Lagos tant qu'un certain nombre de mesures ne seront pas prises en compte.

Ainsi, il revient aux Etats d'adopter une politique de développement du secteur maritimo-portuaire claire à laquelle pourront adhérer les investisseurs privées, instituer des régulateurs portuaires indépendants et développer un cadre réglementaire suffisant, créer des conditions adéquates afin de permettre une bonne communication entre les autorités publiques chargées des ports, les opérateurs privés et une coordination entre les institutions portuaires, les douanes, les ministères des transports et les syndicats.

En somme, la réforme institutionnelle est donc un impératif majeur pour la mise en œuvre des recommandations et permettra la modernisation des ports de la COA. Elle est également la clé de la réorganisation des structures de gestion portuaire, de la modernisation des conditions d'emploi de la main-d'œuvre, et de l'élévation du niveau d'efficacité tant des services de première ligne que du support logistique, ainsi que de l'attractivité de ces ports pour les investisseurs privés.

Conclusion

Depuis le début des années 2000, l'amélioration des infrastructures portuaires et des accès terrestres, les changements dans la gouvernance des terminaux (attribution de concessions portuaires) et l'arrivée de leaders mondiaux de la manutention portuaire ont contribué à une nette amélioration des performances et de la productivité dans plusieurs ports africains. Néanmoins, ces gains ont été partiellement sapés par la clarté limitée des objectifs du secteur public, les difficultés de communication entre les autorités publiques chargées des ports et les opérateurs privés, le manque de coordination entre les institutions portuaires, les douanes, les ministères des transports et les syndicats, ainsi que par l'absence de mise en concurrence. Globalement, la productivité des ports africains demeurait jusqu'à récemment à un faible niveau. Ainsi, aucun port africain ne figure dans la liste des 20 ports mondiaux les plus performants. Parmi les 6 ports de la Côte Ouest Africaine couverts par l'étude, trois d'entre eux à savoir, Dakar, Abidjan, et Lagos présentent un niveau satisfaisant de qualité de leurs infrastructures portuaires, avoisinant en moyenne celui que l'on observe dans les ports d'Europe du nord et des Etats-Unis, mais globalement inférieur à celui des ports asiatiques, en particulier chinois. A l'opposé, les ports du Bénin, du Ghana et du Togo sont pénalisés par d'importants problèmes de qualité des infrastructures.

La présente étude montre donc que presque tous ces ports de la Côte Ouest Africaine, même s'ils relèvent tous de la propriété publique, sont engagés, comme le reste du monde, dans des réformes de commercialisation et de promotion de la prise de participation du secteur privé dans toutes les opérations portuaires. Ainsi, l'option "port propriétaire foncier" (*landlord port*) avec une gestion autonome des opérations par un département indépendant (privé et/ou public) de l'autorité portuaire est la solution la mieux appropriée pour la plupart de ces ports de l'Afrique de l'ouest. Toutefois, La modernisation de la gouvernance de ces différents ports impose une mutation des outils juridiques qui articulent les partenariats public-privé.

Cette étude de gouvernance portuaire entreprise sur ces différents ports a été d'un grand intérêt. En effet, elle permet la mise en pratique, non seulement des connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais également de mieux connaître ces différentes plateformes portuaires à travers leurs activités, leurs fonctionnements, leurs problèmes et défis en terme de gouvernance. Au nombre de ces derniers, les plus importants qui ont fait l'objet de cette recherche sont:

- Gouvernance portuaire et compétitivité portuaire ;
- Modes de gouvernance portuaire, frein de l'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos ;

- Modèle de gestion portuaire approprié, outil d'une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

Au regard de l'impact négatif qu'ont ces problèmes sur la compétitivité, l'efficacité et la productivité de ces différents ports en général et sur celui de Cotonou en particulier, il importe que les autorités portuaires (PAD, PAA, GPHA, PAL, PAC et NPA) adoptent des modèles de gouvernance modernes avec un fort partenariat public/privé. A cet effet, pour aider ces dirigeants, après diagnostic, ces différentes suggestions sont faites:

- Elaborer une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure ;
- Démonopoliser et dépolitiser la gouvernance portuaire ;
- Ouvrir le secteur portuaire aux investisseurs privés sous l'œil régulateur des Etats ;
- Centraliser l'effort des différents Etats sur leurs missions régaliennes tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des investisseurs privés pour l'octroi de concessions ;
- Adopter le modèle de gestion landlord, suivi d'une application rigoureuse et intégrale afin de garantir une efficacité certaine aux différents ports ;
- Rechercher de nouveaux investissements ;

Le port est l'une des infrastructures qui animent l'économie. C'est la porte du commerce international de tous les pays en développement et développés. Des efforts importants sont tout de même faits par les Etats pour ouvrir le secteur portuaire à davantage d'investissements car aucun pays ne peut stimuler l'augmentation des échanges et des investissements en négligeant ses ports, puisque l'impact des ports transcende tous les secteurs de l'économie. Ainsi, toute mesure allant dans le sens d'améliorer la gouvernance de ces poumons de l'économie de ces différents Etats doit être fortement envisagé. Les résultats suggèrent qu'il existe une importante corrélation entre un modèle de gouvernance approprié et la productivité, l'efficacité et la compétitivité portuaire.

Les ports de la rangée Dakar-Lagos dans leur quête de compétitivité doivent donc impérativement moderniser leurs installations et améliorer leurs prestations. Cette amélioration leur permettra de soutenir la concurrence inter-portuaire régionale ce qui ne saurait être effectif sans une participation dans les bonnes conditions du secteur privé.

BIBLIOGRAPHIE

Alix Y. et Carluer F. (2014) : Réseau maritime mondial et hiérarchie portuaire. Questions Internationales, La Documentation Française, n°70, pp. 43-46.

Alix Y. (2018) : L'Afrique portuaire : défis d'une croissance annoncée, Article No. 21, UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter N°78 - Second Quarter 2018, 54 p.

Alix Y. (2015) : Histoires courtes maritimes et portuaires d'Afrique et d'ailleurs
« Marchandisation internationale de l'autorité portuaire », éditions ems, pp.93-98

Allix Y. (2006) : De l'atomisation à l'oligopolisation : stratégies de concentration des industries maritimes et portuaires conteneurisées. Cahiers de Recherches de l'École de Management de Normandie, 43 p.

Anselin L. (1995): Local indicators of spatial association-LISA. Geographical analysis, vol. 27, n°2, pp. 93-115.

Aurifeille I.-M. et al. (1997) : Management logistique, Litec, Paris, 179 p.

Aydalot Ph. (1985): Économie régionale et urbaine, Économica, coll. Économie, Paris, 487p.

B. Slack (eds): Shipping and Ports in the 21st Century. London, Routledge (à paraître), 212 p.

Baird A.J. (2000): Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the UK Experience, International Journal of Maritime Economics, pp. 177-194.

Baltazar R. et Brooks R. (2001): The Governance of the Port Devolution: A Tale of Two Countries, Seoul World Conference on Transportation Research, pp. 23-56.

Berlet E. (2000) : Transport maritime : sept questions pour 2010, Regard sur l'actualité, février, p. 27-37.

Borrone L.C. (1999): Requirements for Ports in the Future. Proceedings of the 5TH Conference of the International Federation of Port Cargo Distributors, New York, IFPCD, pp. 57-65.

Brooks M.R., (2004): The Governance Structure of Ports, Review of Network Economics, pp. 168-183

Brooks M.R. (2000): Sea Change in liner shipping. Oxford, Ed. Pergamon, 283p.

Brunt B. (2000) Ireland's seaport system. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, vol. 91, n°2, pp. 159-175.

Cariou P. (2000) : Les économies d'échelles dans le transport maritime de lignes régulières, Les Cahiers Scientifiques du Transport, n° 37, p. 75-96. CNRS, (1979), Villes et Ports, Ed. du CNRS, Paris, 595 p.

CEMT (2001) : La desserte terrestre des ports maritimes. Tables Rondes CEMT, n°113, Éditions OCDE, pp. 1-8.

Cepal (2007) : Ports Statistics. Provisional Repor, 185 p.

Chedot C, Leveque L. et al (2004) : Les activités maritimes et portuaires de la région havraise, une dynamique économique liée aux échanges internationaux, In : *Les cahiers d'Aval*, INSEE, Rouen, septembre 2004, 12 p.

Chlomoudis, Pallis, A. (2004): Port Governance and the Smart Port Authority: Key issues for the reinforcement of Quality Port Services, *Proceeding of the 10th World Conference on Transport Research-* Istanbul, pp. 33-57.

CNUCED (2009): *Review of Maritime Transport*, New York et Genève, pp. 14-45.

CNUCED, (2001) : Étude sur l'utilisation des technologies de l'information dans les petits ports, New York, 29 p.

CNUCED (1998) : Monographies sur la gestion portuaire, New York, 30 p.

CNUCED (1992) Le marketing portuaire et la mission d'un port de troisième génération, New York, 84 p.

Comtois C. et Slack B. (2003): Re-inventing the port authority: port governance in the 21st Century. Séminaire CIRTAI. Le Havre, 58 p.

Cullinane K., Song D. (2002) : Port Privatisation Policy and Practice, *Transport Review*, pp. 55-75.

Cullinane K. et Khanna M. (1999): Economies of scale in large container ships. *Journal of transport economics and policy*, vol. 33, pp. 185-207.

Cullinane K. et Khanna M. (2000): Economies of scale in large containerships: optimal size and geographical implications. *Journal of transport geography*, vol. 8, n°3, pp. 181-195.

Cullinane K., Ji P. et Wang T.F. (2005): The relationship between privatization and DEA estimates of efficiency in the container port industry. *Journal of Economics and Business*, vol. 57, n°5, pp. 433-462.

Cullinane K. et Song D. (2002): Port privatization policy and practice. *Transport Review*, n° 22, pp. 55-75.

De Langen P.W. (2004): The performance of seaport clusters, a framework to analyze cluster performance and an application to the seaport clusters of Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi ports Rotterdam, ERIM PhD series, pp. 22-67.

Debrie J., Gouvernal E. et Slack B. (2007): Port Devolution Revisited: The Case of Regional Ports and the Role of Lower Tier Governments”, *Journal of Transport Geography*, pp. 455-464.

Debrie J., Lavaud-Lethilleul V. (2010): *La décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires*, l'Harmattan, 220 p.

DEBRIE J., Lavaud-Lethilleul V. et PAROLA F. (2011): “Shaping port governance: the territorial trajectories of reform patterns”, *International Association of Maritime Economist, IAME 2011*, pp.25-28,

Drewry Shipping Consultants, (2002): *Annual Review of global container terminal operators*, 82 p.

Ducruet C. (2014) : Réseau maritime mondial et hiérarchie portuaire. *Questions Internationales*, La Documentation Française, n°70, pp. 21-29.

Ducruet C. (2009) : Port regions and globalization. In Notteboom T., pp. 58-112.

Ducruet C. (2005a) : Approche comparée du développement des villes-ports à l'échelle mondiale: problèmes conceptuels et méthodologiques. *Les Cahiers scientifiques du transport*, n°48, pp. 59-79.

Ducruet C. (2004) : Les villes-ports, laboratoires de la mondialisation. Thèse de doctorat en Géographie, Université du Havre, pp. 28-85.

Ducruet C. et Lee S.W. (2006) : Frontline soldiers of globalisation: Port–city evolution and regional competition. *Geojournal*, vol. 67, n°2, pp. 107-122.

Eclac (2000): Report of the experts' Meeting on Maritime Transport in the Caribbean. Santiago, ECLAC, LC/CAR/G.621. Édition Quotidienne (DB), pp. 55-65.

El Khayat M. (2000) : Plates-formes logistiques urbaines : quels enjeux ?, *Revue Marocaine d'Audit et Développement*, n° 12, pp. 50-54.

El Khayat M. (1994) : L'échange de données informatisées dans les activités d'exportation des pays du sud : les passages portuaires, *Revue Tiers Monde*, t. xxxv, n° 138, pp.358-374.

Escach N. et Serry A. (2015) : Les «méditerranées» ou l'émergence de régionalisations réticulaires. *Géographie des mers et des océans*, pp. 226-270.

FLEMING D. et HAYUTH Y. (1994): Spatial Characteristics of Transportation Hubs: Centrality and Intermediacy, *Journal of Transport Geography*, 2, pp. 3-18.

Fournis Yann, Emmanuel Guy et Ousmane Mbaye (2015) : Activités portuaires et acceptabilité sociale : La gouvernance des projets et des activités portuaires, vers une proposition d'une grille d'analyse en termes d'acceptabilité sociale. 136 p

FRANC P. (2010): L'ancrage territorial des armements de lignes régulières », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 877-898.

Francou B. (2001 a): Impact of ports and shipping on the economy, World Maritime University, Suède, 27 p.

Francou B. (2001 b) : Pour une harmonisation de la mesure de l'impact économique des ports, Forum sur l'impact économique de l'activité portuaire, Marseille, 6 p

Frémont A. et Frémont-Vanacoore A.N. (2015) : Géographie des espaces maritimes. La documentation photographique, n°8104. Frémont A., 184 p.

Frémont A. et Soppé M. (2004) : Les stratégies des armateurs de lignes régulières la desserte maritime entre domination asiatique et renouveau européen, Séminaire INRETS, Paris, pp. 21-46.

Frémont A. (2009) : Intégration, non intégration des transports maritimes, des activités portuaires et de la logistique : quelques évidences empiriques. *OCDE Forum International des Transports*. Centre conjoint de recherche sur les transports, document de référence 2009-1, pp. 12-25.

Frémont A. (2007) : Le monde en boîte : conteneurisation et mondialisation, éditions Lavoisier, pp. 2-27.

Frémont A., SOPPE M. (2005) La desserte de la rangée nord-Europe par les armements de lignes régulières : concentration ou dispersion ? , Flux, n° 59, dossier : « Flux portuaires », pp. 22-32.

Global Network Systems (1999) : Projet pilote EDI au port de Casablanca, Casablanca, 20 p.

Guerrero D. (2010) : Les aires d'influence des ports de la France: entre réseau et gravitation. Thèse de doctorat, Université Paris VII-Denis Diderot, pp. 11-29.

Guillaume J. (2011) : La politique portuaire européenne, entre ouverture au marché unique et développement durable. Les Annales de géographie, vol. 677, n°1, pp. 50-64.

HALL P. (2010) : Maritime ports and the politics of reconnection, in : Desfor G., Laidley J., Schubert D., Stevens Q. (Eds), Transforming Urban Waterfronts : Fixity and Flow, Abingdon, Routledge, pp. 17-34.

Harding A, Pálsson G et Raballand G. (2007) : Ports et transport maritime en Afrique de l'Ouest et du Centre Les défis à relever, 56 p.

Harding, A., Pálsson, G., Raballand, G. (2007) : Ports et transport maritime en Afrique de l'Ouest et du centre : les défis à relever », SSATP, working paper, n° 84, pp. 14-23.

Hayuth Y. (1981): Containerization and the load center concept. Economic Geography, pp. 160-176.

Hoffmann J. (1998): Concentration in liner shipping: its causes and impacts for ports and shipping services in developing regions. Rapport pour l'ONU n°98-5-396, 101 p.

Ircha M.C. (2001) : Port strategic planning: Canadian port reform. Maritime, 110 p.

ISE, (1980) : Manuel de gestion portuaire, Ed. ISE, Brème, 266 p.

ESEL, (1985) : Port Management Textbook Containerization, ESEL, Bremen, 409 p.

ISEMAR (2008) : Enjeux et position concurrentielle de la conteneurisation ouest-africaine, notes de synthèse, n° 104, pp. 25-46.

ISTED (2008): Cinquième module du *Port Reform Toolkit* de la Banque Mondiale. Partenariat public-privé dans les pays en développement Analyse, partage et gestion des risques, 206 p.

Jakobiak F. (1998) : L'intelligence économique en pratique, Ed. d'Organisation, Paris, 307 p.

Juhel M. (2017) : Guide pratique pour la mise en concession des terminaux à conteneurs, pp. 2-47.

Juhel, M.H., (2001): Globalization, Privatization and Restraining of Port”, International Journal of Maritime Economics, pp. 139-174.

Lamy (2008) : Commission de transport, Mer, fer, air, Commerce extérieur, Editions, n°97, pp. 21-29

Lavaud-Letilleul, V. (2007) : Ports : la tentation du tout réseau face aux pesanteurs territoriales. xlii Colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, pp. 2-41.

Lavaud-Letilleul V. (2005) : L'aménagement de nouveaux terminaux à conteneurs et le renouvellement de la problématique flux-territoire dans les ports de la Rangée Nord, Flux, n° 59, pp. 33-45.

Lecoquierre B. Leveque L. Steck B. (2010) : Infrastructures de transport et recompositions urbaines et territoriales dans l'estuaire de la Seine, *Belgeo*, 2010, pp.135-146.

Leveque L. Chedot C. (2010) : Cluster portuaire et localisation de la décision dans les activités maritimes et portuaires : quelques enseignements de l'exemple havrais. Texte de la

communication au colloque de la commission de Géographie des Transports, Le Havre
Septembre 2010, 14 p.

Maresca M., (2006) : La gouvernance dei système portuale, ed. Il Mulino, Bologna, 54 p.

Marshall A. (1920) : Principe d'économie politique, trad. par F. Sauvaire-Jourdan, 65 p.

McConville J. (1999): Economies of maritime transport, Theory and practice, London Withery
& Co ltd, London, 424 p.

Mintzberg H. (1994) : Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris,
455 p.

Molenaar H. et Van De Voorde E. (1994): Competition policy in liner shipping, IAME,
Antwerp, 126 p.

Mohamed-Chérif F. et Ducruet C. (2011) : Les ports et la façade maritime du Maghreb, entre
intégration régionale et mondiale. Revue Mappemonde, n°101, pp. 2-27.

Musso E. et Ghiarra H. (2008) : The port, capital of the territory in Musso E., Ghiarra H.
(dir.), *Ports and Regional Economies, The Future of Port Clusters*, McGraw Hill, pp.1-18.

Ndendé M. (2007) : Regards sur une Convention internationale méconnue, la Convention de
Vienne du 17 avril 1991 sur la responsabilité des exploitants des terminaux de transport, Revue
de droit des transports n°4, Mai 2007, 125 p.

Ng Kya, Pallis A (2010): Port Governance Reforms in Diversified Institutional Frameworks:
Generic Solutions, Implementation Asymetries, *Environment and Planning A*, vol.42, n°9,
pp.214-216.

Notteboom T. (2009): Economic analysis of the European seaport system. *Report serving as
input for the discussion on the TEN-T Policy*. ITTMA University of Antwerp, 64 p.

Notteboom T.E. et Rodrigue J. (2005): Port regionalization: towards a new phase in port development. *Maritime Policy and Management*, pp. 297-313.

Notteboom T.E. et Winkelmann W. (2001): Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy and Management*, n° 28, pp. 71-89.

Notteboom T.E. et Rodrigue J.P. (2005): Port Regionalization: Toward a New Phase in Port Development”, *Maritime Policy and Management*, pp. 297-31.

Ocean Shipping Consultants, (2005): Marketing of Container Terminals, 157 p.

Okamba E. (2018) : Gestion des terminaux portuaires à conteneurs : les enjeux en Afrique, pp. 1-22.

Olivier D. et Slack B., (2006): Rethinking the Port, *Environmental & Planning*, 38(8), pp. 140-142.

Palmer A. (1998): Principles of Services marketing, McGraw hill, Berkshire, 371 p.

Pardelli A. (2005): The Post-War Industry Development Models: The Effects on the Economics of Port’s Hinterland”, *University of Pireo Working Papers*, 241 p.

PAROLA R., VEENSTRA A.W. (2008): The spatial coverage of shipping lines and container terminal operators, *Journal of Transport Geography*, n°16, pp. 292-299.

Pecqueur B. (2006) : Le tournant territorial de l’économie globale, *Espaces et Sociétés*, n°124-125, pp.17-32.

Revet Ch. (2011) : Rapport d’information fait au nom du groupe de travail sur la réforme portuaire, Sénat, session extraordinaire de 2010-2011, 134 p.

Revue Espace Géographique et Société Marocaine (2000) : Ports, transport maritime, Les exigences de la mondialisation, REGSM, n° spécial, Casablanca, 134 p.

Robinson R. (2002): Ports As Elements in Value-Driven Chain Systems: The New Paradigm”, *Maritime Policy and Management*, pp. 241-255.

Rodrigue J.P., Notteboom T. et Pallis A. (2000): The Financialisation of the port and terminal industry: revisiting risk and Embeddeness , Accepté pour publication dans *Maritime Policy Management*, 212 p.

Rodrigue J-P. (2003): Maritime Transportation and the Port Authority of New York and New Jersey: Global Changes, Regional Gains and Local Pains. In D. PINDER, B. SLACK (eds), *Shipping and Ports in the 21st Century*. London, Routledge, pp. 5-27.

Rodrigue J.-P., Debie J., Gouvernal E. J., Frémont A. (2010) : Functions and Actors of Inland ports : European and North American Dynamics”, *Journal of transport geography*, vol. 18, issue 3, pp. 519-529.

Samii A.K. (2000) : *Stratégies logistiques*, Dunod, Paris, 319 p.

Slack B. (1999): Satellite Terminals: a local solution to hub congestion? *Journal of Transport Geography*, n° 7, pp. 241-246.

Slack B. et Frémont A., (2005): Transformation of Port Terminal Operations: from the Local to the Global”, *Transports Reviews*, 25 (1), p.117-130.

Slack B., Comtois C., Mccalla R. (2001): Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective. *Maritime Policy and Management*, n° 29, pp. 65-76.

Tangri S. (1982): family structure and industrial entrepreneurship in urban India: the evolution of field study. In *Towards in Political Economy of urbanization in third world contries*, edited by Helen I. SAFA, Dheli: Oxford University press, pp. 188-207.

Talley W.T. (2006): Port Performance: An Economics Perspective, in Brooks M.R. et Culliname K. (ed.), «Devolution, Port Governance and Port Performance, *Research in Transportation Economics*», pp. 499-516.

Teravaninthorn, S., Raballand, G. (2008): Transport Prices and Costs in Africa. A Review of the Main International Corridors, Banque mondiale, pp. 8-22.

Tixier D. étal. (1998) : La logistique d'entreprise, Dunod, Paris, 286 p.

UNAN (2017) : l'administration des ports maritime, 33 p.

Verhoeven P. (2009) : Examen des fonctions des autorités portuaires: vers une renaissance? *Conference WCTRS*, pp. 1-8.

Verhoeven P. (2011): European Port Governance, Report of an enquiry into the current governance of European seaports, ESPO, 110 p.

Wang J., Slack B. (2000): The evolution of a regional container port system: the Pearl River Delta. *Journal of Transport Geography*, n° 8, pp. 263-276.

Webographie

Sites internet consultés

- 1- WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre, consulté 27 Juillet 2018 à 18h10
- 2- http://www.portdecotonou.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=175 consulté le 26 Juillet 2018 à 20h28
- 3- Port de Dakar, 2018. [En ligne]<http://www.Dakarports.org> consulté 26 Juillet 2018 à 22h10
- 4- www.osclimited.com, consulté 26 Juillet 2018 à 12h30
- 5- <http://www.iame2011.org>, consulté 26 Juillet 2018 à 12h50
- 6- www.ghanaports.gov.gh/tm/default, consulté 26 Juillet 2018 à 13h20
- 7- www.nigerianports.org/AboutUsLagosPort.aspx, consulté 26 Juillet 2018 à 13h50
- 8- Port de Lagos, 2018. [En ligne]<http://www.nigerianports.org/AboutUsLagosPort.aspx>. consulté 26 Mars 2018 à 14h00
- 9- www.paa-ci.org; www.togo-port.net, consulté 27 Juillet 2018 à 22h10
- 10- www.statistiques-mondiales.com; consulté 30 Juillet 2018 à 22h10
- 11- : www.portdakar.sn marine net trafic, consulté 28 septembre 2018 à 17h10
- 12- www.drewry.co.uk, consulté 28 septembre 2018 à 19h18
- 13- <http://stats.unctad.org/seabornetrade>, consulté 29 septembre 2018 à 21h00

14- <http://stats.unctad.org/maritime>, consulté 29 septembre 2018 à 03h18

15- <http://unctadstats.unctad.org/countryprofil/fr-FR/index.html>, consulté 02 Octobre 2018 à 04h00

16- <http://stats.unctad.org/teu>, consulté 04 Octobre 2018 à 04h00

17- <http://unctad.org/transporteurs>, consulté 19 Octobre 2018 à 05h07

Liste des tableaux

Tableau I: Les modèles de port maritime	51
Tableau II: Mouvements de mise en concession des ports.....	54
Tableau III: Benchmark des ports de la rangée Dakar-Lagos	56
Tableau IV: Privatisation et concession, principales différences	59
Tableau V: Avantages et désavantages de la concession et de la privatisation.....	60
Tableau VI : Participation du secteur privé aux opérations portuaire sur la rangée Dakar-Lagos	65
Tableau VII: SWOT (en anglais Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats).....	80

Liste des figures

Figure 1: Localisation des ports de la rangée Dakar-Lagos	33
Figure 2: Vue en plan du port autonome d'Abidjan.....	36
Figure 3: Vue en plan actuel du port de Tema	37
Figure 4: Vue en plan actuel du port de Lomé	39
Figure 5: Performance des ports de la rangée Dakar-Lagos en 2017	42
Figure 6: Trafic marchandises de 2008 à 2017	43
Figure 7: Trafic marchandises de 2008 à 2017	443
Figure 8: Trafic marchandises de 2009 à 2017	454
Figure 9: Trafic marchandises de 2008 à 2017	465
Figure 10: Trafic marchandises de 2008 à 2017	476
Figure 11: Trafic marchandises de 2013 à 2017	487
Figure 12: Trafic portuaire de 2013 à 2015.....	48
Figure 13: Fréquentation d'autres ports	67
Figure 14: efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos	732
Figure 15: Concession des terminaux portuaires.....	73
Figure 16: Satisfaction de la concession des terminaux portuaires	754
Figure 17: Appréciation des politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos	75
Figure 18: Efficacité de la gestion déléguée.....	765
Figure 19 : Choix de modèle portuaires et compétitivité	776
Figure 20: Choix de modèle portuaires et compétitivité	77

Liste des photos

Photo 1: Vue aérienne des installations du port du port de Dakar.....	Erreur ! Signet non défini. 34
Photo 2: Vue aérienne des installations du port de Lagos (Apapa).....	36
Photo 3 : Choix de modèle portuaires et compétitivité.....	37
Photo 4 : Vue en plan actuel du port de Lomé.....	39
Photo 5: Vue en plan actuel du port de Cotonou.....	50
Photo 6: Vue aérienne des installations du port de Lagos (Apapa).....	* 41

ANNEXES

ANNEXE 1

Tableau VIII : Tableau de Bord de l'Etude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectif	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Non maîtrise des dépendances gouvernance portuaire/efficacité portuaire	Démontrer en quoi l'amélioration de la gouvernance des ports de la rangée Dakar-Lagos est-elle déterminante pour leurs efficacités.	-	-
Niveaux spécifiques	1	Impacts du mode de gouvernance sur l'efficacité portuaire.	Montrer l'importance du mode de gouvernance dans l'efficacité des ports.	-Mauvaise qualité des politiques et des managements ; -Monopolisation de la gestion portuaire par les Etats	Le mode de gouvernance d'un port influence considérablement son efficacité.
	2	Restriction de l'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos.	Analyser les impacts d'un modèle de gestion portuaire approprié sur la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.	-Mauvaise gestion de l'espace portuaire - défaut de modernisation des installations portuaires -Verrouillage du secteur portuaire au marché mondial, partenaires économiques et aux investisseurs privés ; - La non concentration des différents Etats sur leurs missions régaliennes.	Les modes de gouvernance portuaire limitent l'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos
	3	Non appropriation de modèle de gestion portuaire efficace comme outil d'une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.	Proposer des modèles de gouvernance portuaire adapté aux ports de la rangée Dakar-Lagos.	-non élaboration d'une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure	Un modèle de gestion portuaire approprié est un outil d'une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

Source : Gangbo, 2018

ANNEXE 2

Fiche d'Enquête

Monsieur, Madame, bonjour,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire pour l'obtention du Master en Economie des Transports et Assurance à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS) de l'Université d'Abomey-Calavi, nous avons choisi de réfléchir sur le thème «**Gouvernance portuaire en Afrique de l'ouest : clé d'efficacité**». Pour recueillir des informations utiles à notre thème de recherche, nous avons élaboré le présent questionnaire que vous êtes appelé à remplir. D'avance nous vous remercions pour votre coopération.

NB : Veuillez cocher la case correspondante et en donnant les explications nécessaires en cas d'exigence aux propositions ci-dessous.

QUESTIONNAIRE

I- Identification

Sexe : M F

Nationalité :

Occupation : Transitaire Consignataire Chargeur Transporteur

Autorité portuaire

Niveau d'Etudes :

Supérieur

Secondaire Général et Technique

Primaire

Aucun

Agés :

20 à 30 ans

31 à 40 ans

41 à 50ans

51 à 60 ans

61 ans et plus

II- Gouvernance portuaire

1- Depuis quand exercez-vous au Port de Cotonou ?

1 à 6 Mois

6 à 12 Mois

6 à 12 Mois

1 à 5 Ans

5 à 10 Ans

10 Ans et plus

2.1. Mise à part le Port de Cotonou, fréquentez-vous d'autres ports ?

Oui Non

2.1.1- Si Oui lesquels ?

a)

b)

c)

d)

e).....

2.2-Quelle appréciation faites- vous du mode de gouvernance de ses ports ?

Bon

Mauvais

Sans opinion

2.3- Ces ports, sont-ils efficaces ?

Oui

Non

Sans opinion

2.4- Pour vous y a-t-il un lien entre le mode de gouvernance et l'efficacité portuaire?

- Oui
- Non
- Sans opinion

III- Présence du secteur privé dans les ports de la rangée Dakar-Lagos

3- selon vous est-il nécessaire de concéder ou de privatiser les terminaux portuaires ?

Oui Non

3.1- Si Oui pourquoi ?

.....
.....

3.2- êtes-vous satisfait de la mise en concession des terminaux à conteneur aux opérateurs privés?

Oui Non

3.3-Quelles sont les retombées positives liées à la coopération avec le secteur privé?

- Augmentation de la productivité
- Augmentation des recettes portuaires
- Partage des dépenses d'investissement
- Efficacité portuaire
- Expertise dans la gestion portuaire
- Compétitivité portuaire
- Aide à l'accroissement des échanges
- Autres (A préciser) :

.....

3.4- Quels sont les inconvénients de la participation du secteur privé dans les opérations portuaires?

- Licenciement du personnel
- Emplois intérimaires
- Sous-contrats de travail
- Difficultés de communication entre les autorités publiques chargées des ports et les opérateurs privés
- Perte de contrôle des autorités sur les opérations portuaires
- Comportement non concurrentiel
- Autres (A préciser) :
-

3.5- Comment appréciez-vous les politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos?

Bonnes mauvaises insuffisantes

3.6- Si vous pensez que ces politiques de gestion sont mauvaises ou insuffisantes, quelle appréciation faites-vous des éléments ci-dessous proposées pour améliorer cette politique gage de compétitivité et d'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos? (Ne cochez qu'une seule fois par affirmation).

1 = pas d'accord; 2 = d'accord ; 3= Entièrement d'accord

Eléments	1	2	3
Démonopoliser la gestion portuaire			
Implication massive de tous les intervenants, que ça soit les pouvoirs publics, les entreprises publiques ou privées, ainsi que les entreprises étrangères pour la modernisation des ports.			
Ouverture de ce secteur au marché mondial pour des investissements internationaux, tout en préservant les intérêts des partenaires, de l'économie et des producteurs nationaux.			
l'Etat doit se concentrer sur sa mission régaliennne tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des investisseurs privés dans la gestion des activités multiples au sein des enceintes portuaires.			
Elaborer une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure			

3.7- selon vous, La gestion déléguée est-elle une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaire sur la rangée Dakar-Lagos ?

Oui Non

IV- Outil d'une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.

4- Quels est/sont selon vous, les/le modèle(s) de gestion approprié pour les ports de la rangée Dakar-Lagos ? (Ne cochez que deux (02) modèles au plus).

- Tool port
- servive Port
- Landlord Port

5- selon vous, le choix du bon modèle peut-il accroitre la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos ?

Oui Non

Merci pour votre collaboration

ANNEXE 4

Tableau IX : Trafic de marchandises au Port Autonome de Dakar sur la période 2002-2011 (en milliers de tonnes)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variation (2011/2010)
TOTAL DEBARQUEMENT	6 440	7 337	7 025	7 577	6 715	8 200	7 797	7 064	8 121	8 688	7,0
-Marchandises diverses	4 504	5 210	5 024	5 547	5 032	6 013	5 733	5 069	5 907	6 242	5,7
-Pétrole brute	844	1 193	1 040	991	161	778	935	661	657	742	12,9
-Hydrocarbures raffinés	991	800	807	915	1 416	1 294	1 040	1 232	1 446	1 527	5,6
-Produits de la pêche	101	134	154	124	106	115	89	102	111	117	59,5
TOTAL EMBARQUEMENT	2 622	2 691	2 350	2 329	1 837	1 863	2 206	1 679	2 150	2 721	26,6
Marchandises diverses	2 117	2 548	2 200	2 216	1 738	1 738	1 942	1 541	1 965	2 487	26,6
- Phosphates	326	34	30	11	9	28	176	41	77	108	40,3
-Produits de la pêche	119	109	120	102	90	97	88	97	108	126	16,7
TOTAL TRAFIC	9 062	10 028	9 375	9 906	8 552	10 063	10 003	8 743	10 271	11 409	11,1

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 5

Tableau X : Nombre de navires en escale au Port Autonome de Dakar sur la période 2005-2011

Types de navires	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2011/2010 (en %)
Porte-conteneurs	539	810	786	694	679	713	783	9,8
Rouliers	340	326	339	319	425	436	423	-3,0
Minéraliers	33	32	41	35	40	53	35	-34,0
Tankers	255	309	290	268	301	346	345	-0,3
Cargos	812	478	443	440	409	504	667	32,3
Croisières	20	19	22	29	22	14	31	121,4
Pêcheurs	314	199	245	192	185	242	395	63,2
Autres	98	201	240	188	201	203	252	24,1
TOTAL	2 411	2 374	2 406	2 165	2 262	2 511	2 931	16,7

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 6

Tableau XI: Transport maritime (Port Autonome de Dakar) 2010 - 2015

(en milliers de tonnes) variation	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL DEBARQUEMENT	8 121	8 688	9 066	9 502	10 156	16,18
☐ Marchandises diverses	5 907	6 242	7 469	6 666	7 048	36,00
☐ Pétrole brut	657	742	881	819	786	25,88
☐ Hydrocarbures raffinés	1 446	1 527	859	1 853	1 043	-51,14
☐ Produits de la pêche	111	177	243	163	182	-3,14
TOTAL EMBARQUEMENT	2 150	2 721	2 803	2 717	3 257	35,60
☐ Marchandises diverses	1 965	2 487	2 737	2 238	3 864	52,86
☐ Phosphates	77	108	226	297	318	-37,74
☐ Produits de la pêche	108	126	167	182	235	7,11
TOTAL TRAFIC	10 271	11 409	11 869	12 218	13 413	20,90
NOMBRES D'ESCALES NAVIRES	2 511	2 931	2 858	2 745	2 705	2,35
☐ Dont Navires de pêche	242	395	395	367	410	6,49

Source: Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 7

Tableau XII : Trafic du port d'Abidjan 2006-2012

LIBELLE	ANNEES								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TRAFIC GLOBAL (TONNES)	18 856 723	21 378 259	22 080 327	24 034 167	22 483 915	16 642 542	21 713 810	-	-
TRAFIC TOTAL IMPORTS (TONNES)	5 884 200	7 297 649	7 417 448	7 600 865	7 220 966	6 034 761	8 528 813		
TRAFIC TOTAL EXPORTS (TONNES)	2 749 216	4 202 494	4 736 878	4 393 209	3 957 611	3 351 790	5 542 218		
TRAFIC TRANSIT (TONNES)	-	-	-	-	1 037 784	764 940	1 613 132		
TRAFIC TRANSBORDEMENT (TONNES)	1 491 121	2 572 089	2 738 242	2 720 988	2 298 923	1 770 795	2 241 352		
TRAFIC CONTENEURS (TONNES)	4 269 023	5 999 708	6 771 196	6 952 960	6 636 116	5 544 997	7 280 205		
TRAFIC TOTAL CONTENEURS (EVP)	507 119	531 809	652 358	610 185	561 535	546 417	633 917		
TRAFIC TOTAL NAVIRE	1 741	2 748	2 881	3 153	2 951	2 278	2 914		
PRINCIPAUX PRODUITS									

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 8

Tableau XIII: Trafic du port d'Abidjan 2012 -2017

2012	2013	2014	2015	2016	2017	
8 528 813,00	13 984 421	14 006 166	15 259 887	14 951 906	pcs	IMPORT
5 542 218,00	7 492 144	6 806 786	6 666 360	6 782 734	pcs	EXPORT
21 713 810,00	21 476 565	20 812 952	21 926 247	21 734 640	22 556 809	TOTAL

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 9

Tableau XIV : Trafic marchandises au port de Tema (2000-2016)

YEAR	VESSEL CALL (UNITS)	TOTAL CARGO TRAFFIC	EXPORT	IMPORT	TRANSIT	TRANSHIPMENT	CONTAINER
							TRAFFIC
							TEUS
TONNES							
2000	1,163	6 219 517	910 779	5 083 439	144,973	17,715	166,963
2001	1,169	6 314 968	932 931	5 013 007	261,251	38,165	178,342
2002	1,272	6 841 481	821 042	5 186 690	627,773	151,233	223,377
2003	1,172	7 391 268	809 589	5 490 893	885,093	138,520	305,868
2004	1,381	8 447 655	1 072 006	6 403 422	764,128	71,082	342,882
2005	1,643	9 249 977	1 182 469	6 936 688	875,325	155,815	392,761
2006	1,994	8 046 838	955 084	5 675 027	887,589	339,841	425,408
2007	1,672	8 378 682	1 099 094	6 120 583	843,656	119,209	489,147
2008	1,568	8 727 049	1 305 451	6 259 412	864,307	195,326	555,009
2009	1,634	7 406 490	981 075	5 694 280	509,124	192,565	525,694
2010	1,787	8 696 951	1 154 826	6 823 488	447,071	236,615	590,147
2011	1667	10 748 943	1 532 139	8 431 531	614,078	171,195	756,899
2012	1,521	11 468 962	1 477 390	9 383 462	530,457	50,403	824,238
2013	1,553	12 180 615	1 493 956	10 014 243	620,668	51,748	841,989
2014	1,504	11 126 355	1 463 273	8 922 550	577,227	163,305	732,382
2015	1,514	12 145 496	1 303 090	10 043 146	722,508	76,752	782,502
2016	1,521	13 414 784	1 633 036	10 890 084	862,377	29,287	893,841

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 10

Tableau XV: Performance du port de Tema (2008-2017)

YEAR	VESSEL CALL (UNITS)	TOTAL CARGO TRAFFIC	EXPORT	IMPORT	TRANSIT	TRANSHIPMENT	CONTAINER TRAFFIC
							TEUS
		TONNES					
2008	1,568	8, 727,049	1, 305,451	6, 259,412	864,307	195,326	555,009
2009	1,634	7, 406,490	981,075	5, 694,280	509,124	192,565	525,694
2010	1,787	8, 696,951	1, 154,826	6, 823,488	447,071	236,615	590,147
2011	1667	10, 748,943	1, 532,139	8, 431,531	614,078	171,195	756,899
2012	1,521	11, 468,962	1, 477,390	9, 383,462	530,457	50,403	824,238
2013	1,553	12, 180,615	1, 493,956	10, 014,243	620,668	51,748	841,989
2014	1,504	11, 126,355	1, 463,273	8, 922,550	577,227	163,305	732,382
2015	1,514	12, 145,496	1, 303,090	10, 043,146	722,508	76,752	782,502
2016	1,521	13, 414,784	1, 633,036	10, 890,084	862,377	29,287	893,841
2017	1,557	14, 045,787	1, 646,253	11, 327,502	1, 043,771	28,261	956,374

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 11

Tableau XVI : Trafic marchandises du port de Lomé (2006-2012)

LIBELLE / ITEM	ANNEE						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TRAFIC GLOBAL (TONNES)	5 349 195	6 183 771	7 280 810	7 326 128	8 005 904	8 248 393	7 771 748
TRAFIC TOTAL IMPORTS (TONNES)	3 833 737	4 424 354	5 597 056	5 587 758	6 274 781	6 501 950	6 627 815
TRAFIC TOTAL EXPORT (TONNES)	1 264 061	1 414 665	1 683 754	1 738 370	1 731 123	1 746 443	1 143 933
TRAFIC CONTENEURS (TONNES)			296 109	354 480	339 853	352 695	288 481
TRAFIC TOTAL CONTENEURS (EVP)							
TRAFIC TRANSBORDEMENT (TONNES)	251 397	344 752	596 912	850 710	770 659		
Principaux Produits							

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 12

Tableau XVII: Trafic marchandises du port de Lomé (2012-2017)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	
6 301 254	6 575 567	6 616 763	6 308 675	5 254 789	14 253 738	IMPORT
1 143 932	963 571	959 815	1 002 066	920 201	605 380	EXPORT
326 561	1 159 386	1 703 426	8 102 746	7 808 537	8 676 250	TRANSBORDEMENT
7 771 747	8 695 524	9 280 004	15 413 487	13 983 587	14 862 568	TOTAL

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 13

Tableau XVIII: Trafic des Navires au port de Cotonou, 2007-2016 (en unité)

TYPE DE NAVIRE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CARGO DIVERS	137	130	165	129	90	124	121	71	62	89
FRIGORIFIQUES	125	109	66	61	56	64	53	77	59	87
MINERALIERS	47	23	21	14	21	25	33	48	21	17
PETROLIERS ET TANKERS	206	242	252	195	181	159	137	146	147	136
PORTE-CONTENEURS	365	342	435	494	468	359	494	641	588	500
ROULIERS ET PORTE-VEHICULES	166	182	231	293	305	295	316	296	265	202
NAVIRES COMMERCIAUX	1046	1028	1170	1186	1121	1026	1154	1279	1142	1031
CHALUTIERS	274	241	109	46	36	23	30	3	23	1
AUTRES NAVIRES	87	30	20	13	44	24	225	751	167	23
NAVIRES NON COMMERCIAUX	361	271	129	59	80	47	255	754	190	24
TOTAL NAVIRES(ESCALES)	1407	1299	1299	1245	1201	1073	1409	2033	1332	1055

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 14

ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORT	138 147	159 632	156 242	169 958	164 275	143 088	226 675	245 896	224 883	225 953
EXPORT	29 644	34 113	36 782	44 629	61 574	58 906	66 509	104 224	78 680	49 664
TOTAL	167 791	193 745	193 024	214 587	225 849	201 994	293 184	350 120	303 563	275 617

Tableau XIX: Trafic général des Import et Export de Marchandises au port de Cotonou (2007-2016)

Tableau XX: Evolution Trafic de Conteneurs au port de Cotonou de 2007 à 2016 en EVP

ANNEE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPORT	5 528 022	6 135 106	5 967 121	6 239 616	5 757 327	6 274 414	7 956 732	8 948 220	8 218 498	7 514 229
EXPORT	624 395	863 284	731 244	719 739	1 047 307	1 164 892	882 287	1 599 225	1 155 629	602 407
TOTAL	6 152 417	6 998 390	6 698 365	6 959 355	6 804 634	7 439 306	8 839 019	10 547 445	9 374 127	8 116 636

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 16

Tableau XXI: Trafic portuaire d'Apapa de 2012-2017

2012	2013	2014	2015	2016	2017	
19 124 906	19 501 467	19 807 263	19 110 564	17 714 959	17 523 313	IMPORT
832 799	842 651	815 541	1 140 207	1 340 426	1 385 925	EXPORT
19 957 705	20 344 118	20 276 629	21 348 402	19 376 365	18 909 238	TOTAL

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 17

LES RESULTATS DU DEPOUILLEMENT DE L'ENQUETE

Tableau XXII: Fréquentation des ports de la côte ouest Africaine par les acteurs portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q2-1 Mise à part le Port de Cotonou, fréquentez-vous d'autres ports de la rangée Dakar-Lagos ?	Oui	58	13	13	45	8	8	72,5
	Non	22	12	12	3	4	2	27,5
Total		80	25	25	48	12	10	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Tableau XXIII: Mode de gouvernance portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total(%)
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateurs de terminaux	
Q2-2 Quelle appréciation faites-vous du mode de gouvernance de ses ports ?	Bon	0	0	2	4,00	1,00	2,00	4,50
	Mauvais	68	23	15	32,00	10,00	8,00	78,00
	Sans opinion	12	2	8	12,00	1,00		17,50
Total		80	25	25	48	12	10	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 18

Tableau XXIV: Efficacité portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total(%)
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateurs de terminaux	
Q2-3 Ces ports, sont-ils efficaces ?	Oui	0	2	2	4,00	3,00	2,00	6,50
	Non	72	20	17	34,00	8,00	7,00	79,00
	Sans opinion	8	3	6	10,00	1,00	1,00	14,50
Total		80	25	25	48	12	10	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Tableau XXV: Effet de la gouvernance sur l'efficacité portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total(%)
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateurs de terminaux	
Q2-4- Pour vous y a-t-il un lien entre le mode de gouvernance et l'efficacité portuaire?	Oui	78	25	23	42,00	12,00	10,00	95,00
	Non	0	0	0	-	-	-	-
	Sans opinion	2	0	2	6,00	-	-	5,00
Total		80	25	25	48	12	10	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Tableau XXVI: Appréciation sur la concession portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q3- selon vous est-il nécessaire de concéder ou de privatiser les terminaux portuaires ?	Oui	97,5	88	40	72,92	41,67	90	79,5
	Non	2,5	12	60	27,08	58,33	10	20,5
Total		100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 19

Tableau XXVII: Appréciation sur la concession des terminaux à conteneur

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q3.2- êtes-vous satisfait de la mise en concession des terminaux à conteneur aux opérateurs privés?	Oui	98,75	100	100	91,67	100	100	94,5
	Non	1,25	0	0	4,17	0	0	1
	pas d'opinion	0	0	0	4,17	0	0	4,5
Total		100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 19

Tableau XXVIII: Appréciation sur la coopération public/privé

Questions	Modalités	Occupation				Autorité portuaire	Opérateurs de terminal	Total(%)
		Chargeurs (%)	Consignataires (%)	Transitaires (%)	Transporteurs (%)			
Q3.3-Quelles sont les retombées positives liées à la coopération avec le secteur privé	Augmentation de la productivité	25	8	0	0	8,33	0	12,5
	Augmentation des recettes portuaires	18,75	4	16	14	16,67	10	16,5
	Partage des dépenses d'investissement	6,25	16	12	20	8,33	0	8
	Efficacité portuaire	27,5	20	32	0	16,67	30	28,5
	Expertise dans la gestion portuaire	10	32	12	22	16,67	20	13,5
	Compétitivité portuaire	11,25	12	24	20	16,67	30	15,5
	Aide à l'accroissement des échanges	1,25	4	4	22	8,33	10	4,5
	Autres	0	4	0	2	8,33	0	1
	Total		100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 20

Tableau XXIX: Inconvénients de la participation du secteur privé dans les opérations portuaires

Questions	Modalités	Occupation				Autorité portuaire	Opérateurs de terminal	Total(%)
		Chargeurs (%)	Consignataires (%)	Transitaires (%)	Transporteurs (%)			
Q3.4- Quels sont les inconvénients de la participation du secteur privé dans les opérations portuaires?	Licenciement du personnel	22,5	20	32	45,83	33,33	10	29
	Emplois intérimaires	18,75	0	0	4,17	-	10	9
	Sous-contrats de travail	6,25	12	12	8,33	8,33	0	8
	Difficultés de communication entre les autorités publiques chargées des ports et les opérateurs privés	30	16	24	12,5	33,33	30	23,5
	Perte de contrôle des autorités sur les opérations portuaires	11,25	28	20	16,67	25,00	10	16,5
	Comportement non concurrentiel	8,75	0	12	8,33	-	10	7,5
	Autres	2,5	24	0	4,17	-	30	6,5
	Total		100	100	100	100	99,99	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 21

Tableau XXX: Appréciation des politiques de gestion portuaire

Questions	Modalités	Occupation				Autorité portuaire	Opérateur de terminal	Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs			
Q3.5- Comment appréciez-vous les politiques de gestion des ports de la rangée Dakar-Lagos?	Bonnes	7,5	8	32	18,75	18,75	10	15,50
	Mauvaises	18,75	24	28	43,75	43,75	40	28,00
	Insuffisantes	73,75	68	40	37,50	37,50	50,00	56,50
Total		100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 22

Tableau XXXI: Appréciation des politiques de gestion portuaire

Q3.6- Si vous pensez que ces politiques de gestion sont mauvaises ou insuffisantes, quelle appréciation faites-vous des éléments ci-dessous proposées pour améliorer cette politique gage de compétitivité et d'efficacité des ports de la rangée Dakar-Lagos?	pas d'accord(%)	d'accord(%)	Entièrement d'accord(%)	Total(%)	Approuvé
Démonopoliser la gestion portuaire	2	67,2	30,8	100	98
Implication massive de tous les intervenants, que ça soit les pouvoirs publics, les entreprises publiques ou privées, ainsi que les entreprises étrangères pour la modernisation des ports.	0	57,4	42,6	100	100
Ouverture de ce secteur au marché mondial pour des investissements internationaux, tout en préservant les intérêts des partenaires, de l'économie et des producteurs nationaux.	3	50,2	46,8	100	97
l'Etat doit se concentrer sur sa mission régaliennne tout en autorisant une plus grande implication de partenaires économiques et des investisseurs privés dans la gestion des activités multiples au sein des enceintes portuaires.	0	74,4	25,6	100	100
Elaborer une stratégie de développement portuaire en matière de gestion et d'infrastructure	2	64,8	33,2	100	98

Source : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 22

Tableau XXXII: Avis sur la concession et l'efficacité portuaire

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q3.7- selon vous, La gestion déléguée est une solution efficace contre la mauvaise performance de certains terminaux portuaire sur la rangée Dakar-Lagos ?	Oui	98	100	99	97	99	100	100,00
	Non	2	0	1	3	1	0	0
	Total	100	100	100	100	100	100	100

Tableau XXXIII: Avis sur modèle(s) de gestion approprié pour les ports de la rangée Dakar-Lagos

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q4-Quels est/sont selon vous, les/le modèle(s) de gestion approprié pour les ports de la rangée Dakar-Lagos ?	Tool port	0	0	8	12,50	-	-	4,00
	Service port	12,5	8	20	25,00	8,33	10,00	15,50
	Landlord port	87,5	92	72	62,50	91,67	90,00	80,50
	Total	100	100	100	100	100	100	100,00

Source : : Enquêtes de terrain, 2018

ANNEXE 23

Tableau XXXIV: modèle de gestion et compétitivité portuaire

Questions	Modalités	Occupation						Total
		Chargeurs	Consignataires	Transitaires	Transporteurs	Autorité portuaire	Opérateur de terminal	
Q5- selon vous, le choix du bon modèle peut-il accroître la compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos ?	Oui	78	100	98	99,00	100,00	100,00	95,83
	Non	22	0	2	1,00	-	-	4,17
Total		100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquêtes de terrain, 2018

Table des matières

SOMMAIRE.....	3
DEDICACE.....	4
REMERCIEMENTS	5
SIGLES ET ACRONYMES	6
RESUME	8
ABSTRAT	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	12
1.1. Problématique.....	12
1.2.1. Revue de la littérature	17
1.2. Clarification des Concepts	17
1.3. Hypothèse de travail.....	25
1.1.2. Objectifs de recherche.....	25
1.2. Méthodologie de recherche	26
1.2.1. Collecte des données.....	26
1.2.2. Techniques de collecte	26
1.2.2.1. Recherche documentaire	26
1.2.2.2. Observation directe	26
1.2.2.3. Enquêtes socio-économiques	26
1.2.3. Outils et matériels de collecte	28
1.2.4. Échantillonnage.....	28
1.2.4.1. Chargeurs	29
1.2.4.2. Transitaires	29
1.2.4.3. Armateurs/consignataires	29
1.2.4.4. Opérateurs de terminaux.....	29
1.2.4.5. Autorités portuaires	29
1.2.5. Traitement des données.....	30
1.2.5.1. Traitement statistique.....	30
1.2.5.2. Traitement du dépouillement	30
1.2.6. Analyse des résultats.....	31
1.3. Cadre théorique du travail	31

CHAPITRE II : PRESENTATION DU MILIEU DE L'ETUDE ET PRESENTATION DES
MODELES DE GOUVERNANCE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS. 32

2.1. Cadre institutionnel de l'étude.....	32
2.1.1. Situation générale.....	32
.....	33
2.1.1.1. Présentation du Port de Dakar.....	33
2.1.1.2. Présentation du Port d'Abidjan.....	35
2.1.1.3. Présentation du Port de Tema	36
2.1.1.4. Présentation du Port de Lomé	37
2.1.1.5. Présentation du Port de Cotonou.....	39
2.1.6. Présentation du Port de Lagos.....	40
2.2. Analyse de l'évolution des trafics portuaires de la rangée Dakar-Lagos	42
2.2.1. Evolution du trafic portuaire de Dakar	43
2.2.2. Evolution du trafic portuaire d'Abidjan.....	44
2.2.3. Evolution du trafic portuaire de Tema	45
2.2.4. Evolution du trafic portuaire de Lomé.....	46
2.2.5. Evolution du trafic portuaire de Cotonou	47
2.2.6. Evolution du trafic portuaire de Lagos	48
2.3. Modèle de gouvernance adopté par les ports de la rangée Dakar-Lagos	48
2.3.1. Benchmark des ports Ouest Africain	55
2.4. Différence entre privatisation, concession et location bail.....	58
2.5. Avantages et désavantages de la concession et de la privatisation.....	59

CHAPITRE III : EFFET D'UN MODELE DE GOUVERNANCE APPROPRIE SUR LA
COMPETITIVITE DES PORTS DE LA RANGEE DAKAR-LAGOS

3.1. Marchandisation de l'autorité portuaire en Afrique de l'Ouest.....	63
3.2. Importance d'un modèle de gouvernance adéquat dans l'efficacité d'un port.....	64
3.2.1. Amélioration de la performance portuaire.....	66
3.2.2. Objectifs d'un processus de mise en concession d'un terminal à conteneurs.....	69
3.3. Présentation des résultats d'enquête	71
3.3.3. Outil de compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos	771
3.4. Analyse des résultats	773
3.4.1. Analyse de l'influence du mode de gouvernance d'un port sur son efficacité.	77
3.4.2. Analyse de l'impact qu'a la présence du secteur privé dans les ports de la rangée Dakar-Lagos.....	787

3.4.3. Analyse porté sur l’outil d’une meilleure compétitivité des ports de la rangée Dakar-Lagos.....	79
3.5. Vérification des hypothèses.....	80
3.5.1. Vérification de l’hypothèse 1.....	80
3.5.2. Vérification de l’hypothèse 2.....	81
3.5.3. Vérification de l’hypothèse 3.....	81
3.6. Recommandations.....	81
Conclusion.....	83
Bibliographie.....	85
Liste des figures.....	97
Liste des photos.....	97
Annexes.....	98
Table des matières.....	126