



Université d'Oran 2  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

**THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences de Gestion

**LA GOUVERNANCE DES PLATEFORMES PORTUAIRES :  
ESSAI D'ANALYSE DU MODE DE GOUVERNANCE QUI PERMETTRAIT  
L'ACCOMPAGNEMENT DES EXPORTATIONS ALGERIENNES  
CAS (ENTREPRISE PORTUAIRE D'ARZEW EPA)**

Présentée et soutenue publiquement par :

**M<sup>r</sup> Fouad KORBAA**

Devant le jury composé de :

<b>M<sup>r</sup> Abdelaziz SALEM</b> , Professeur	Université Oran2	Président
<b>M<sup>me</sup> Ibtissem GADI</b> , Maître de conférences	Université Oran2	Rapporteur
<b>M<sup>r</sup> Abdelkader BRAINIS</b> , Professeur	Université de Mostaganem	Examinateur
<b>M<sup>r</sup> Tarik SALHI</b> , Maître de conférences	Université Oran2	Examinateur
<b>M<sup>r</sup> Salah Eddine Sofiane AMARI</b> , Maître de conférences	ENP Oran	Examinateur

Année 2022/2023

# LA GOUVERNANCE DES PLATEFORMES PORTUAIRES : ESSAI D'ANALYSE DU MODE DE GOUVERNANCE QUI PERMETTRAIT L'ACCOMPAGNEMENT DES EXPORTATIONS ALGERIENNES CAS (ENTREPRISE PORTUAIRE D'ARZEW EPA).

## Résumé:

L'Algérie s'est orientée vers l'encouragement des exportations hors hydrocarbures. L'accompagnement de cette politique nécessite l'évaluation de la gouvernance de ses plateformes portuaires d'où l'objectif de cette thèse. Par ailleurs, vu l'importance du sujet, elle se concentre sur la proposition d'un modèle de bonne gouvernance portuaire, cela concerne son rôle qui est appelé à contribuer avec la communauté portuaire dans tous les domaines. Ici, Moore, avance la notion de la création de la valeur publique et De Vries parle de « société de réseau » qui correspond à un mode de gouvernance. Ces objectifs ont été atteints à partir d'une revue approfondie de la littérature, mais également à partir de la réalisation d'une étude empirique menée sur la gouvernance du port d'Arzew (Algérie). Les résultats obtenus ont permis de mettre en exergue l'impact positif des installations portuaires sur les exportations algériennes tandis qu'une réflexion en terme de bonne gouvernance de la communauté portuaire reste un défi capital.

**Mots clés :** Port, Gouvernance Portuaire, Valeur publique, Exportation Algérienne, Installations portuaires.

## GOVERNANCE OF PORT PLATFORMS: TEST ANALYSIS OF THE MODE OF GOVERNANCE THAT WOULD ALLOW SUPPORT FOR ALGERIAN EXPORTS CASE (ARZEW PORT).

### Abstract :

Algeria is oriented towards the promotion of non-hydrocarbon exports. The accompaniment of this policy requires the evaluation of the governance of its port platforms hence the objective of this thesis. Moreover, given the importance of the subject. moreover, it focuses on the proposal of a good port governance model, This concerns its role, which is called upon to contribute with port community in all areas. Here, Moore advances the notion of the creation of public value and De Vries speaks of a “network society” which corresponds to a mode of governance. These objectives were achieved from an in-depth literature review, but also from the realization of an empirical study carried out on the governance of the port of Arzew (Algeria). The results obtained have made it possible to highlight the positive impact of port facilities on Algerian exports, while a reflection in terms of good governance of the port community remains a major challenge.

**Key words :** Port, Port Governance, Public Value, Algerian Export, Port Installations.

حوكمة منصات الموانئ: تحليل اختبائي لنمط الحوكمة الذي يسمح بدعم الصادرات الجزائرية (EPA شركة ميناء أرزيو) حالة

### المخلص:

اتجهت الجزائر نحو تشجيع الصادرات غير البترولية. يتطلب دعم هذه السياسة تقييم حوكمة منصات الموانئ، ومن هنا كان الهدف من هذه الأطروحة. علاوة على ذلك، ونظرا لأهمية الموضوع، فإنه يركز على اقتراح نموذج للحوكمة الرشيدة للموانئ، وهذا يتعلق بدورها الذي يُدعى إلى المساهمة مع مجتمع الموانئ في جميع المجالات. هنا، يقدم مور فكرة خلق القيمة العامة ويتحدث دي فريس عن "مجتمع شبكي" يتوافق مع نمط الحكم. تم تحقيق هذه الأهداف من خلال مراجعة متعمقة للأدبيات، ولكن أيضاً من خلال تحقيق دراسة تجريبية أجريت حول إدارة ميناء أرزيو (الجزائر). أبرزت النتائج التي تم الحصول عليها التأثير الإيجابي لمرافق الموانئ على الصادرات الجزائرية، في حين أن انعكاس الحوكمة الرشيدة لمجتمع الموانئ لا يزال يمثل تحدياً كبيراً

**كلمات مفتاحية:** الموانئ، حوكمة الموانئ، القيمة العامة، التصدير الجزائري، منشآت الموانئ



*A la mémoire de mon père et ma mère,*

Je dédie cette thèse à :

A mes chers enfants : Toi Nihel, toi Salim, grâce à vous j'ai chaque jour une bonne raison de vivre.

J'exprime mes sincères remerciements à ma directrice de thèse Mme GADI Ibtissem pour son suivi au quotidien, pour ses conseils, sa disponibilité, son travail constructif et pour toute la confiance qu'elle a su me témoigner à travers de l'autonomie qu'elle m'a accordée durant cette recherche.

J'exprime mes sincères remerciements à Mr BELKHIRI Aimadedine pour ses conseils et orientations durant toute la durée de ce travail.

Je remercie tout particulièrement les membres du jury, à savoir Professeur SALEM Abdelaziz d'avoir accepté de présider mon jury de soutenance, Professeur BRAINIS Abdelkader, Maître de conférences SALHI Tarik, Maître de conférence AMARI Sofiane, de m'avoir fait l'honneur d'examiner ma thèse de Doctorat.

Je tiens à remercier profondément Monsieur KAIDARI BENSALAM, DG de l'Entreprise Portuaire d'Arzew, Monsieur OUAFI Abdelouahed et Monsieur DJAAFAR Abdelkader Conseillers à la direction générale de l'EPA, Directeur des ressources humaines de l'EPA Arzew Monsieur ACHACHI Faouzi, Monsieur GUECHTOULI Sofiane Directeur de la direction Commerciale à l'EPA et le Chef de département RH Monsieur BARKA Abdeldjalil, et tout le staff dirigeant de la direction générale, pour leur coopération, soutien, confiance et leur compréhension.

A la mémoire de mon ancien encadreur Monsieur DJELLOUAT Nourine. Merci, grâce à vous je me trouve aujourd'hui dans la recherche scientifique dans le domaine du management public.

Un remerciement à tous les enseignants et chercheurs de l'université Mohamed Ben Ahmed Oran2.

Ma gratitude va aussi aux Directeurs Centraux de Groupe SERPORT pour la coopération en ligne tout au long de ce travail.

Cette thèse représente à la fois un aboutissement et un début : un aboutissement parce qu'il constitue une synthèse du fruit de mon travail de ces quatre dernières années ; un début parce qu'il marque mon horizon scientifique.

Elle marque le début de la prochaine étape de ma vie, c'est toi Imène, je te dédie cette thèse, je n'aurais pu boucler ce travail sans ton affectueuse insistance et encouragements.

L'ordre de mes remerciements n'a pas d'importance, car tous ceux que j'ai nommés m'ont apporté un soutien décisif, à un moment ou un autre.



# S O M M A I R E

LISTE DES ABREVIATIONS .....	3
INTRODUCTION GENERALE.....	6
<b>CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES, L'ERE DE LA CREATION DE LA VALEUR PUBLIQUE.....</b>	<b>19</b>
SECTION 1 : DU MANAGEMENT CLASSIC A LA VALEUR PUBLIQUE.....	20
SECTION 2 : LA GOUVERNANCE ET SES CONCEPTS CLES.....	34
SECTION 3 : LES ORGANISATIONS PORTUAIRES, NOUVEL AGENDA DE GOUVERNANCE.....	44
<b>CHAPITRE 2 : LE PORT, UN ENSEMBLE DE 'SOFT &amp; HARD' MANAGEMENT ET OPERATIONS .....</b>	<b>56</b>
SECTION 1 : LE PORT : UNE ADMINISTRATION, UN MARCHE ET UNE COMPETITIVE .....	57
SECTION 2 : LES PORTS MONDIAUX, FLUX ET TRAFICS .....	76
SECTION 3 : L'INVESTISSEMENT PORTUAIRE : PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE, LA CONCESSION PORTUAIRE ET SES MECANISMES .....	93
<b>CHAPITRE 3 : LES PORTS ALGERIENS, ENTRE LA SOVERAINETE ET PRESSION DE LA MONDIALISATION .....</b>	<b>109</b>
SECTION 1 : L'ADMINISTRATION PORTUAIRE ALGERIENNE POSTINDEPENDANCE .....	110
SECTION 2 : LES PORTS ALGERIENS : A LA RECHERCHE D'UN MODELE DE GOUVERNANCE.....	115
SECTION 3 : PORTS ALGERIENS SOUS LA PRESSION DE LA MONDIALISATION.....	126
<b>CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE DU PORT D'ARZEW, ESSAI D'ANALYSE.....</b>	<b>138</b>

SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT D'ARZEW .....	144
SECTION 2 : ETUDE DE LA 1ERE HYPOTHESE DE NATURE SOFT « MODE DE GOUVERNANCE ».....	164
SECTION 3 : ETUDE DE LA 2 <sup>EME</sup> HYPOTHESE DE NATURE HARD « INVESTISSEMENT EN INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ».....	187
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>213</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>227</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

### **A**

AOA	<i>AOA Spa " JV SONATRACH / SBGH Société Algéro-Omanienne Fertilizer</i>
APCS	<i>Algerian Port Community System</i>
APICS	<i>Association for Supply Chain Management</i>

---

### **B**

BBC	<i>British Broadcasting Corporation</i>
BMT	<i>Béjaïa Mediterranean Terminal</i>
BOOT	<i>Construction-Propriété-Exploitation-Transfert</i>
BOT	<i>Construction-Exploitation-Transfert</i>
BTO	<i>Construction-Transfert-Exploitation</i>

---

### **C**

CG	<i>Corporate Governance</i>
CMA-CGM	<i>La Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime</i>
CNAN	<i>Compagnie Nationale Algérienne de Navigation</i>
CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>

---

### **D**

DAPS	<i>Droit Additionnel Provisoire de Sauvegarde</i>
DBFO	<i>Conception-Construction-Financement-Exploitation</i>
DPW	<i>Filiale de Dubai World</i>

---

### **E**

EDI	<i>Echange de données informatisé</i>
EPA	<i>Entreprise Portuaire d'Arzew</i>
ESPO	<i>European SeaPorts Organisation</i>
EVP	<i>Équivalent vingt pieds</i>



---

**F**

FMI	<i>Le Fonds monétaire international</i>
FNI	<i>Fonds national d'investissement</i>
FRR	<i>Fond de Régulation des recettes</i>

---

**G**

Gatma	<i>Groupe de transport maritime</i>
GNL	<i>Gaz Naturel Liquéfié</i>
GPL	<i>Gaz de Pétrole Liquéfié</i>
GPM	<i>Grands ports maritimes</i>

---

**I**

ISPS	<i>Code International Security Port System</i>
------	--

---

**L**

Logitrans	<i>Groupe transport de marchandises et de logistique</i>
-----------	--

---

**M**

MSC	<i>Mediterranean Shipping Company</i>
Mt	<i>Millions de tonnes</i>

---

**N**

NPM	<i>New Public Management</i>
NTIC	<i>Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication</i>

---

**O**

ONG	<i>Organisations Non Gouvernementales</i>
ONP	<i>Office National des Ports</i>
ONU	<i>Organisation des Nations unies</i>

---

**P**

PART	<i>Programme d'Action Régionale pour le Transport</i>
------	---

PEV	<i>Politique Européenne de Voisinage</i>
PPP	<i>partenariats publics-publics</i>
PSEM	<i>Ports du Sud et de l'Est de la Méditerranée</i>

---

## **S**

SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SERPORT	<i>Groupe services portuaires, Groupe des services portuaires</i>
SGP	<i>Sociétés de gestion des participations d'Etat</i>
SMQ	<i>Système de Management de la Qualité</i>
SNTM	<i>Société Nationale du Transport Maritime</i>
SONAMA	<i>Société Nationale de Manutention et d'Acconage</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

---

## **T**

TEU	<i>Twenty feet Equivalent Unit</i>
Transtev	<i>Groupe transports terrestres de voyageurs</i>

---

## **U**

UE	<i>Union européenne</i>
UE-med	<i>Union européenne-méditerranée</i>
USD	<i>Dollar Américain</i>

### INTRODUCTION GENERALE

L'Etat algérien est passé en un laps de temps très court de l'euphorie à l'alarmisme. Autant il fallait rejeter le premier dogme, autant il devait se méfier du second.

Depuis 2014, l'Algérie fait face à une crise pétrolière qui ne s'allège pas en 2020 où le pays a dû puiser dans ses réserves de change et dans son Fond de Régulation des recettes (FRR). Le matelas financier de 194 milliards de dollars atteint en 2014 (banque d'Algérie, 2019) n'est qu'un lointain souvenir si le pari de construire une économie productive ne serait pas tenu.

L'année 2019 est entamée sur l'annonce d'une nouvelle baisse du niveau des réserves de change. Alors qu'elles étaient de 97,33 milliards de dollars en fin de l'année 2017 ont chuté à 72,60 milliards de dollars en avril 2019 (banque d'Algérie, 2019)

Le pays est en train d'épuiser rapidement ses réserves de change alors que l'économie n'améliore guère sa compétitivité internationale. Mais des incertitudes pèsent sur cette dernière. Personne ne pourra dire ce que seront les recettes d'ici trois à cinq ans. C'est à ce moment-là que le contre-choc pétrolier frappe de plein fouet une économie non encore mise sur orbite, aussi, c'est à ce moment-là que la démographie a choisi de s'envoler<sup>1</sup> dont elle serait un fardeau difficile à supporter.

Sans aucun doute, l'Algérie est à la croisée des chemins. Des défis économiques et politiques sont communs. Les citoyens, les pouvoirs publics et les experts sont tous d'accord pour dire que

---

<sup>1</sup> Le nombre d'habitants de l'Algérie est passé à 43 millions le 1<sup>er</sup> janvier 2019, contre 42,2 millions le 1er janvier 2018, (ORGANISME NATIONAL DES STATISTIQUES (ONS), 2019)

## Introduction Générale

---

l'urgence pour l'économie nationale est de construire une économie efficiente et diversifiée hors hydrocarbures.

Dans ce contexte, et dans le but de rééquilibrer la balance des paiements, l'État algérien a engagé des différentes formules pour la réduction des importations à l'instar du régime de licences d'importations, institué en 2016 ((J.O), Journal Officiel de la république Algérienne, 6 décembre 2015), puis remplacé par une liste de produits interdits à l'importation ((J.O), Journal Officiel de la république Algérienne, 7 janvier 2018) et suivi par l'instauration d'un Droit Additionnel Provisoire de Sauvegarde (DAPS) ((J.O), Journal Officiel de la république Algérienne, 27 janvier 2019). Or le déséquilibre de la balance commerciale continue d'impacter négativement la balance des paiements et contribue à l'érosion des réserves de change du pays. Ceci donne l'impression que la réduction de l'importation n'a pas pu sauver l'économie nationale.

*« Nous voulons inverser les réflexions tournées vers le marché local et l'importation, nous voulons que les débats soient axés sur l'export »*, a déclaré le Ministre algérien de l'industrie et des mines (ALGERIE ECO, 2018).

Considérée comme le "cheval de bataille" du pouvoir public, la promotion des exportations hors hydrocarbures qui constitue un objectif stratégique s'est engagée au vu d'améliorer des revenus extérieurs de l'Algérie.

La valeur des exportations hors-hydrocarbures de l'Algérie a atteint en 2018, 2,59 milliards de Dollars, soit 6.96% de la totalité des exportations, en augmentation de 50.06% par rapport à l'année 2017, la valeur de cette rubrique est appelée à atteindre cinq (05) milliards de Dollars en 2021 (APS, 2020).

Résolument orientée vers l'encouragement des exportations hors hydrocarbures, dans le cadre de la diversification des ressources du

pays, la nouvelle politique économique tracée par les pouvoirs publics devra compter sur la dynamique des plateformes portuaires pour la mise en œuvre des objectifs retenus dans le sillage de cette vision.

Vouloir commencer à s'orienter vers les exportations hors hydrocarbures sans vision viable et intégrative de toutes les ressources semble suspect. Cependant, il sera impératif de prendre la mesure d'un paramètre incontournable : celui d'un contexte international, fondé sur une compétition impitoyable, dans lequel le management de la chaîne logistique constitue une fonction déterminante où commence l'avantage concurrentiel des exportateurs.

En cela, nous mettons en exergue l'exemple de Samsung qui a su créer un avantage concurrentiel avec son Galaxy S alors que l'iPhone d'Apple était leader dans un passé très proche. Ici, (Fine, 1999) parlait déjà d'avantage concurrentiel temporaire dans son ouvrage «Clockspeed: How to survive and flourish in the age of temporary advantage».

Il soulignait que pour évoluer dans un tel environnement, toute entreprise doit avoir l'habilité de développer les compétences les plus adaptées, et que l'ultime compétence aujourd'hui est une conception adaptée de la *Supply Chain Management* (SCM).

La mondialisation à partir des perspectives portuaires et maritimes est une nouvelle approche. La maritimisation du commerce mondial a pris, ces dernières décennies, une envergure telle que les nations en développement ont pris conscience du rôle important que peut jouer la mer ; et qu'inéluctablement, leur avenir passe par elle. Dans les pays développés, la plus faible performance portuaire des régions spécialisées dans le secteur industriel révèle leur difficulté à s'adapter à la mondialisation (Ducruet, 2008). D'autres travaux ont montré l'influence de l'efficacité portuaire sur la croissance économique des États (Behrens et al, 2006) et sur la réduction des

coûts de transport en général (Limao et al., 2001) (Clark X., 2004) (Haddad et al, 2006).

En sciences de gestion, les notions : Efficacité, efficience et performance nous renvoient nécessairement à la gouvernance et les pratiques managériales.

Aujourd'hui, l'autorité portuaire n'est plus dans une logique d'ordonnateur impératif, mais plutôt de régulateur en tant maillon de la chaîne logistique, donc de la chaîne de valeur. Dans cette logique, l'autorité portuaire est dans l'obligation de s'imprégner des méthodes de gestions basées sur la bonne gouvernance.

Patrick Le Galès aborde la question des buts, en définissant la gouvernance comme étant « *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions pour atteindre les buts collectivement discutés et définis. La gouvernance renvoie ensuite à un ensemble d'institutions, de réseaux, de lignes directrices, de régulations, de standards, de politiques et de pratiques sociales, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité de la société et d'un système politique, ses orientations, à la capacité à fournir des services et assurer sa légitimité* ». (Le Galès Patrick, 2003)

En effet, les collaborateurs de la chaîne logistique dont les plateformes portuaires, ne recherchent plus leur propre intérêt (optimum local) mais plutôt l'intérêt du client final de la chaîne (optimum global). Cet état d'esprit de chaîne logistique étendue s'est transposé à l'organisation portuaire à travers un nouveau modèle de gouvernance et de management (Boumessila. et al, 2017).

Traditionnellement, les ports sont considérés comme des organisations publiques dont leur management inspiré des écoles

classiques (Wébériens) a fait preuve, pendant longtemps, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution (Charreaux G. , 1997). En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit ( Albouy & Obeid , 2007).

Devant les mutations de la scène internationale, les pouvoirs publics algériens sont dans l'obligation de mettre à niveau les entreprises portuaires. Au nombre de dix (le port d'Arzew, le port de Skikda et le port de Bejaia, le port d'Alger, le port d'Oran, le port de Mostaganem, le port de Ghazaouet, le port de Djendjen, le port d'Annaba et le port de Ténès), ces entreprises n'ont pas atteint un niveau de performance qui leur permet de concurrencer les entreprises portuaires du bassin méditerranéen malgré les efforts employés.

Pour identifier la position des entreprises portuaires algériennes, mesurer la fiabilité des politiques managériales jusqu'ici et juger le système portuaire algérien, il est nécessaire d'évaluer leur mode de gouvernance.

Dans ce contexte, Abdelkader Boumessila ancien président-directeur général de l'entreprise portuaire de Béjaïa déclare qu'il existe de dysfonctionnements émanant de contraintes logistiques nuisibles à la compétitivité. Ces contraintes logistiques sont dues aux logiques relatives aux hypothèses de gestion encore confinées dans des paradigmes tayloriens. L'ancien président-directeur général de l'entreprise portuaire révèle que les vieux paradigmes de gestion et la notion de chaîne de valeur logistique occultée font en sorte que les exportations potentielles ne peuvent être compétitives sur le marché mondial (Boumessila. et al, 2017).

## Introduction Générale

---

De l'autre côté, Mohamed-Chérif F.Z, déclare que l'Algérie a investi uniquement dans les ports pétroliers et les ports polyfonctionnels accusent un retard important. L'auteur estime que les ports algériens sont de la première génération. Ils sont simplement des points de ruptures de charge et non pas des places logistiques. Il indique que leur planification est excessivement centralisée, elle est du ressort de différentes tutelles et une absence de coordination entre les différents acteurs intervenant dans le secteur portuaire est clairement affichée (Mohamed-Chérif, 2007).

Dans un autre article, Mohamed-Chérif Fatima Zohra et Ducruet César dans (Du global au local : les nouveaux gérants des terminaux portuaires algériens : 2012) déclarent que l'Etat algérien a pris conscience de l'échec du modèle de gestion portuaire étatiste. Depuis 2006, selon les mêmes auteurs, la réforme portuaire a eu lieu en autorisant à travers un partenariat public-privé PPP la concession de terminaux portuaires à des partenaires étrangers tels que : le singapourien Portek et l'émirati Dubai Ports World ont établi des concessions de terminaux à conteneurs dans les ports d'Alger, Djen Djen et Béjaïa. Cette ouverture vers le partenariat étranger est stratégique car elle permet à l'Algérie d'éviter que les marchandises qui lui sont destinées transitent par d'autres ports comme celui de Tanger Med ou les autres hubs méditerranéens (Mohamed-Chérif FZ et Ducruet César, 2012).

Mohamed-Chérif Fatima Zohra, Ducruet et Abdelkader Boumessila sont tous du même constat pour dire que le modèle de gestion portuaire adopté pénalise les ports. Un modèle étatiste qui a duré plus que 45 ans, et dans lequel le monopole des activités portuaires est de droit et de fait.

Dans un autre article, Fatima-Zohra Mohamed-Cherif (Les liaisons maritimes de l'Algérie dans l'espace Euro – Méditerranée :



réalités et perspectives : 2012) déclare un chiffre alarmant et nuisible à l'économie algérienne. 750 millions de dollars était le montant à payer en surestaries en conséquences de ce retard portuaire (Mohamed-Cherif FZ, 2012).

Ingénieur d'État, Ex-Officier de la marine marchande, cadre supérieur du secteur maritime AMMOUR Mohand Ouramdane a réitéré le problème soulevé par les auteurs précédant pour dire que les ports algériens sont complètement dépassés. Ils ne permettent pas de saisir les opportunités offertes par une position géographique stratégique à proximité de l'Europe et de l'une des routes maritimes les plus fréquentées. Dans le même cadre, il aborde la notion du coût en montrant qu'un conteneur de 40 pieds de Marseille vers Alger revient à 1100 Euros alors que le même conteneur est transporté de Shanghai vers la méditerranée à raison 970 Euros (soit une durée de navigation Shanghai-Méditerranée de 30 jours, alors que pour Marseille –Alger la durée de voyage n'est que d'une journée) (AMMOUR Mohand Ouramdane, 2015).

En fin, BELKHIRI Aimadedine s'exprime sur le résultat d'une étude déroulée au niveau du port de BEJAIA. Il suggère l'implication de tous les acteurs s'avère indispensable pour une meilleure gestion basée sur la participation et la bonne gouvernance (BELKHIRI, 2018).

A ce niveau et face à cette littérature, il est temps de s'interroger avec clarté sur l'actualité et le devenir des ports algériens. Ces derniers et dans la perspective d'engager un processus d'exportation hors hydrocarbures, leur dispositif actuel semble constituer un facteur contraignant qui ne peut soutenir la compétitivité des entreprises ayant des potentiels d'exportation.

Dans cette thèse, nous allons pousser notre étude pour mieux comprendre comment la gouvernance actuellement en place contribue,

ou non, à concilier l'accompagnement de l'exploitation des ressources (globalisation, instabilité des marchés, montée en taille des investissements et technologies, etc.).

Ceci nous a conduits à nous interroger dans le cadre de ce travail de recherche sur une question principale, qui peut être formulée comme suit : **Comment les autorités portuaires arrivent-elles à mieux gouverner les plateformes portuaires afin de répondre efficacement à la demande des opérateurs économiques et les rendre plus capable à l'export ?**

Pour nous permettre de répondre à cette problématique, il est impératif d'afficher 03 interrogations subsidiaires à savoir :

La première catégorie est de nature *Soft*, elle évalue la performance du secteur public et son mode de gestion, pour ce, nous appuyons notre problématique par deux questions à savoir :

Q1 : Quels enseignements peut-on tirer du management des organisations publiques ? Sont-ils transférables à l'organisation portuaire ?

Q2 : Comment peut contribuer l'applicabilité de la gouvernance en réseau (*public value*) au sien de l'organisation portuaire à la bonne gouvernance ?

La deuxième catégorie des interrogations subsidiaires est de nature *hard*, elle évalue la performance des plateformes portuaires à travers les investissements en infrastructure, équipement, technologie, etc. Dans ce contexte, nous adossons notre problématique par deux questions à savoir :

Q1 : Quel niveau de performance se trouve les investissements actuels des ports algériens ?

Q2 : Quel est contribution des investissements portuaires publics ou privées dans la compétitivité des produits et services algériens à l'export ?

Pour délimiter le champ d'investigation et orienter le lecteur, il serait utile de poser 02 hypothèses :

D'une part, l'amélioration de la performance des plateformes portuaires est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique pourrait regroupées sous l'expression du *New Public Management* (NPM) ou la nouvelle gestion publique (NGP). Ce modèle vise à rendre les organisations publiques plus efficaces en les comparant avec celles du secteur privé. Ce courant de la NGP place les notions économiques de concurrence et de performance productive au centre, partant de l'hypothèse que les mécanismes de marché permettront d'optimiser les résultats de l'action publique qui souffre souvent d'une certaine léthargie due à l'absence de pression concurrentielle.

Ce modèle est une source de discussions et de débats, qui amènent à développer des alternatives de pensée à l'image de l'approche de la valeur publique (*public value*) appelée aussi la gouvernance en réseau. Cette dernière peut être définie « comme orientée vers l'extérieur pour résoudre des problèmes dans le secteur public en mobilisant les ressources et la créativité des réseaux de citoyens et les réseaux des organisations privées et d'économie sociale afin d'amplifier ou d'améliorer la vitesse des innovations et ainsi l'ampleur et la qualité des résultats ou des solutions » (Nambisan, 2008).

Les concepts de la gouvernance se rapprochent clairement des principes de la valeur publique appelée gouvernance en réseau, ceci nous pousse à produire notre **1<sup>ère</sup> hypothèse qui exprime que se libérer des vieux paradigmes de gestion portuaire qui ne peuvent soutenir la compétitivité des entreprises ayant des potentiels**

**d'exportation et adhérer la gouvernance en réseau (*public value*) est une condition sine qua non.**

D'autre part, une plateforme portuaire dynamique, maîtrisée et performante repose fortement sur une bonne infrastructure qui assure les opérations commerciales domestiques et internationales avec les meilleures combinaisons cout-qualité-délais. Bougheas, S., Demetriades, P.O. et Morgenroth, E ont fait valoir que les différences de niveau d'infrastructures d'un pays à l'autre pourraient expliquer les écarts de compétitivité commerciale et des volumes des exportations (Bougheas et al, 1999).

À l'aide de données provenant des pays européens, les auteurs ont pu corroborer leurs constatations théoriques, en affirmant une liaison positive entre le niveau de l'infrastructure et le volume des échanges. Suite à leur preuve empirique, les auteurs ont montré que l'amélioration des infrastructures se répercute positivement sur le commerce à travers sa conséquence sur les coûts de transport. Cette affirmation nous motive à afficher notre **2<sup>eme</sup> hypothèse qui exprime que la bonne gouvernance portuaire repose sérieusement sur l'investissement en infrastructure et suprastructure public et/ou privé.**

### **Les objectifs de l'étude**

Plusieurs objectifs sont visés par cette thèse dont le fait de :

- Construire un cadre théorique sur le concept de la gouvernance à travers la lecture et l'analyse des études théoriques dans le domaine ;
- Identifier les indicateurs de performance des ports maritimes ;
- Déterminer les limites managériales des ports algériens et leurs alternatives ;

- Evaluer l'apport de l'investissement en infrastructure dans la bonne gouvernance portuaire.

### **L'importance du sujet**

L'évaluation de la gouvernance des ports algériens est un sujet d'une grande importance surtout avec l'impact de la mondialisation. En effet, les ports algériens ne peuvent plus continuer à avoir un niveau inférieur à celui de nos voisins du bassin méditerranéen. Ces ports doivent être exemplaires en matière de politique de gouvernance, d'installation des infrastructures et des plateformes logistiques etc. Ainsi on peut examiner, évaluer et suggérer les facteurs clés de succès de la bonne gouvernance des ports algériens afin d'accompagner la politique économique et de saisir les opportunités offertes par une position géographique stratégique à proximité de l'Europe l'une des routes maritimes les plus fréquentées.

### **Le choix du sujet**

Le choix du sujet s'est porté sur l'étude du secteur portuaire algérien pour plusieurs raisons dont on peut citer ; acquérir une expérience dans le domaine, le manque de recherches en gouvernance portuaire, et aussi mon penchant envers le management des organisations publiques.

### **La méthodologie**

La méthodologie adoptée repose essentiellement sur trois (03) techniques d'investigation : l'observation, l'enquête et la simulation.

L'observation nous permettra de scruter, d'examiner et d'évaluer l'état des lieux liés à la gestion de l'activité portuaire.

La deuxième technique est constituée de l'entretien et de la formulation d'un questionnaire, outils destinés aux principaux acteurs portuaires incluant les opérateurs économiques, dans le but d'évaluer le niveau de collaboration entre les acteurs.

La troisième méthode consiste à évaluer l'impact de l'investissement portuaire grâce à la modélisation par simulation. La modélisation de simulation consiste à expérimenter en utilisant la représentation numérique valide d'un système. La modélisation de simulation se fait par informatique grâce à l'outil ANYLOGIC et utilise des algorithmes et des équations. Le modèle d'un système est dynamique et peut être analysé pendant son exécution et même être visualisé en 2 et 3 dimensions (2D, 3D). Jusqu'à preuve du contraire aucune étude antérieure n'a examiné la performance des ports algériens en utilisant ANYLOGIC.

La simulation de ports et de terminaux est un outil puissant pour réduire les coûts et augmenter le débit dans les ports et les terminaux à conteneurs. Il permet une connaissance approfondie et fournit un environnement sans risque pour développer des plans. La simulation des ports et des terminaux peut être utilisée pour une analyse logistique interne détaillée, une aide à la décision, une atténuation des risques et une réponse aux perturbations.

Au final, plusieurs scénarios peuvent être explorés très rapidement en changeant les paramètres. Ils peuvent être inspectés et interrogés pendant leur exécution, puis comparés les uns avec les autres. Les résultats ainsi obtenus apportent de la clarté et de la confiance aux analystes, chercheurs, ingénieurs et dirigeants.

L'échantillon de l'étude comprend les données d'un port algérien (EPA Arzew) durant la période de septembre 2019 jusqu'au décembre 2021 pour évaluer la gouvernance et la performance des ports algériens, une étude statistique doit tout d'abord être menée. Pour cela, on considère le port comme une organisation publique qui utilise des inputs à fin de produire des outputs.

### Le plan du travail

Afin de pouvoir évaluer le secteur portuaire algérien, ce travail se décompose en quatre chapitres.

Le Premier chapitre présente les paradigmes du management des organisations publiques dans lesquels s'inscrit notre recherche, en l'occurrence le modèle hiérarchique wébérien dit « bureaucratique », le New public management (NPM) et la théorie de la valeur publique dite « la gouvernance en réseau ».

Le deuxième chapitre introduit les ports maritimes, leur évolution et leurs enjeux au niveau d'une chaîne maritime-logistique. En effet, le chapitre revoit des généralités sur les ports, l'évolution de l'activité, de la logistique et de la performance portuaire. Pour investiguer davantage ce qui est présenté dans les 03 chapitres théoriques, une étude empirique s'impose. Toutefois, l'évaluation de la performance relative des ports maritimes algériens ne peut être donnée avant de présenter le secteur portuaire algérien et sa réalité qui sera récapitulé dans le 3<sup>eme</sup> chapitre.

Finalement, le quatrième chapitre sera consacré à une étude empirique. On procédera alors à la discussion des résultats obtenus.

**I- CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES, L'ERE DE LA CREATION DE LA VALEUR PUBLIQUE.**



## **1. SECTION 1 : DU MANAGEMENT CLASSIC A LA VALEUR PUBLIQUE.**

### **1) La Nouvelle Gestion publique comme critique du modèle Bureaucratique wébérien**

Le modèle hiérarchique wébérien dit « bureaucratique » est le mode typique de la gouvernance des organisations publiques et, en théorie, le modèle le plus adapté aux fonctions assumées. Conforme au principe légal-rationnel, le modèle est le plus adéquat à la fois du point de vue du respect de la primauté du politique au sein d'un système démocratique et du point de vue des usagers de l'administration. Du point de vue politique, le principe de hiérarchie est le moyen le plus efficace pour maintenir le contrôle politique sur les administrations et les organisations publiques, mais aussi pour garantir l'accomplissement des missions pour lesquelles elles ont été créées, et cela de manière adéquate et responsable. La hiérarchie implique une chaîne de commandement et de contrôle de l'exécution des décisions telle qu'en principe elle interdit le dévoilement des buts.

L'existence de règles légales interdit pour sa part le règne de l'arbitraire, Du point de vue des usagers, le modèle bureaucratique fournit la garantie d'un traitement égal des usagers conformément à des principes légaux clairement établis, transparents et applicables à tous sans discrimination. Un autre avantage de l'administration hiérarchique-wébérienne est la possibilité d'un double contrôle hiérarchique et judiciaire.

En pratique, l'application de la Nouvelle Gestion publique diffère d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre. Quelques termes clés illustrent la révolution managériale dans l'administration publique : quasi-marchés, contrats, autonomie d'exécution, efficacité, efficience, évaluation, rendre des comptes.

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

La « doctrine » elle-même peut donc être résumée sous forme d'un ensemble de propositions :

- ✓ II est indispensable de créer des marchés ou quasi-marchés dans les secteurs définis autrefois comme appartenant à la catégorie économique des biens publics de nature monopolistique.
- ✓ La Nouvelle Gestion publique impose la distinction du rôle du fournisseur de celui de décideur ; phrase clé : « gouverner, non ramer » (« steering not rowing »). Les pouvoirs politiques doivent se limiter à fixer les grands objectifs à atteindre. Ils laissent une plus grande marge de manœuvre au niveau des institutions. Les services se spécialisent dans l'octroi des prestations demandées au moindre coût. Les tâches des autorités sont réorientées vers une évaluation ex-post et un réel suivi plutôt que vers une planification ex-ante détaillée.
- ✓ L'administration doit être décentralisée. On doit chercher à remplacer les services par des agences fonctionnelles autonomes. Les agences font l'objet de contrats de prestations et bénéficient de budgets globaux.
- ✓ Les procédures contractuelles ou semi-contractuelles (contrats de prestations) doivent remplacer les procédures hiérarchisées à la fois entre les directions centrales et les agences et entre les unités des agences autonomes. Le contrat de prestations définit les orientations, les objectifs et le budget global alloué.
- ✓ Les agences publiques ou privées peuvent et doivent rivaliser pour obtenir des commandes du pouvoir politique ou de l'administration centrale.
- ✓ Les agences sont responsables face à leurs clients, mais aussi face à leurs financeurs publics directs (l'Etat) ou indirects (les contribuables) (c'est l'« accountability » au sens français d'« être comptable de »). Elles sont évaluées en permanence à

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

l'aide d'indicateurs de performance. Il faut passer de la régulation à priori à la régulation à posteriori.

- ✓ Les agents publics cessent d'être des fonctionnaires. Ils doivent être soumis à une mesure de leur performance. Leur rémunération ne dépend plus de la règle de l'ancienneté, mais de l'évaluation de leurs compétences et performances. Le principe de commandement hiérarchique doit être remplacé par des incitations personnelles (rétribution-punition). Les organisations doivent avoir à leur tête des «managers» efficaces. Les directeurs d'agence sont responsables du succès ou de l'insuccès de leurs projets.
- ✓ Les usagers sont des clients. Assimilés à des consommateurs individuels, ils doivent pouvoir orienter leurs choix en fonction de la qualité et du prix. Ils peuvent se procurer les biens dont ils ont besoin auprès d'offreurs publics ou privés (Merrien, 1999).

### **2) Les principes et les limites du NPM.**

Le NPM puise son origine dans les théories du *Public Choice* (Buchanan, 1987) ; (Niskanen, 1998). Pour beaucoup (Bezes, 2005); (Gibert, 2008), il constitue une doctrine. De ses multiples variations, Hood (1995) identifie sept axiomes :

(1) décomposition des organisations publiques en unités autonomes organisées par produit ;

(2) recours à des processus compétitifs de contractualisation interne ;

(3) développement des modes de gestion impliquant le privé ;

(4) parcimonie dans l'utilisation des ressources ;

(5) renforcement de l'autonomie et du pouvoir des tops managers ;

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

(6) référence au concept de performance et à sa mesure ;

(7) contrôle des résultats.

Depuis les années 80, le NPM a été diffusé dans des pays en développement via l'aide internationale (Saussois, 2006). En quête de légitimité, les organisations publiques adoptent des instruments de gestion issus du monde de l'entreprise privé tels que management par objectifs et indicateurs de performance (Barouch, 2010).

Malgré cette large diffusion, le NPM a essuyé de nombreuses critiques. Au-delà des effets pervers liés à l'introduction de ces nouveaux instruments (Van Thiel S. et Leeuw F, 2002), les réformes de NMP ont eu tendance à créer un déplacement des buts (Gibert. P, 1994); (Trosa .S, 2010): une attention exacerbée sur l'adoption de nouveaux outils au détriment du sens de l'action publique.

### **3) L'émergence du concept de valeur publique en réaction au NPM**

Le concept de valeur publique a été introduit par Moore (Moore, 1995) en réaction au néolibéralisme. Dans le contexte américain où l'Etat est vu comme prescripteur et non producteur, Moore propose de reconnaître que le secteur public peut être créateur de valeur. Représentant une organisation publique comme une fonction de production, il engage le manager public à identifier les activités et processus de production du service public, et à concevoir les moyens d'y ajouter une valeur.

Mobilisé par certaines administrations et le monde académique, ce concept de valeur publique a finalement permis de concevoir un modèle de gouvernance alternatif à la bureaucratie traditionnelle et au NMP. Appelé le management de la valeur publique (O'Flynn. J, 2007), il miserait sur des processus démocratiques pour définir le sens de l'action publique et lutter contre les défaillances du secteur public (Bozeman, 2007b). Ses défenseurs appellent ainsi à ne plus seulement

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

viser des objectifs d'efficience, mais à donner un sens, cohérent avec les attentes de la société. Ce paradigme vise ainsi à combler l'échec du NPM à tenir compte des préférences des citoyens (Horner L. et Hutton W, 2011).

### **4) La « théorie » de la valeur publique**

Le terme de théorie est sans doute trop fort pour désigner cette nouvelle avenue de pensée que constitue « la nouvelle valeur publique », bien qu'elle présente une approche susceptible de réunir la plupart des autres propositions. Frank H. Moore a été le principal promoteur de cette approche, à partir de ses recherches sur les gestionnaires des organisations publiques qu'il a réalisées à la Harvard Kennedy School of Government, recherches publiées en 1995 dans *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Bien que se présentant comme une alternative au NPM, l'analyse demeure plus descriptive que théorique. L'ouvrage fournit cependant une vision nouvelle de la gestion et de la valeur publique expliquée à partir d'un triangle stratégique de la gestion des services publics. Certains chercheurs plutôt favorables au NPM reconnaissent que cette approche représente sa critique la plus élaborée et la plus sérieuse, mais qu'elle pose de grandes difficultés pour le modèle Westminster quant au rôle respectif des élus et des fonctionnaires (Rhodes et Wanna, 2011). Sur ce point, il faut souligner que des chercheurs britanniques se sont intéressés à l'approche de la nouvelle valeur publique. C'est le cas notamment de John Benington, professeur émérite à la *Governance and Public Management* à *Warwick Business School*, qui s'est associé à Frank H. Moore dans un ouvrage plus récent (Benington and Moore, 2011). De même, le BBC Trust a soutenu la publication d'un manifeste de la valeur publique écrit par Diane Coyle et Christopher Woolard (2010). Ces derniers examinent non seulement le cas des communications mais aussi ceux d'arts et des musées, de la santé et des gouvernements locaux. Il faut mentionner également les travaux réalisés par *Coats* et

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

*Passmore* (2008) à *The Work Foundation* qui est rattachée à *Lancaster University*.

Le triangle stratégique de la valeur publique selon Moore s'appuie sur trois préoccupations qui doivent s'imposer aux dirigeants politiques et aux gestionnaires des services publics. En premier lieu, la définition de la valeur publique, soit concrètement la clarification des objectifs et des finalités des services qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'utilisateur et le citoyen et de faire appel à la délibération puisque la valeur publique est plurielle et qu'elle n'est jamais définie une fois pour toutes. Le gestionnaire public (public servant) joue un rôle important pour faire que cette préoccupation de la valeur publique soit effectivement prise en compte pour la production et la livraison des services publics. En deuxième lieu, la préoccupation pour la valeur publique ne peut se réaliser sans un environnement autorisé et légitime puisqu'il faut à la fois le support des autorités publiques et la construction d'une coalition des parties prenantes (usagers, communautés, secteur privé, secteur public, secteur associatif) aux intérêts diversifiés. En troisième lieu, la capacité opérationnelle de construction de biens et de services s'impose, ce qui renvoie à la faisabilité en termes de mobilisation des ressources opérationnelles (financières, personnelles, de compétences, technologiques) à l'intérieur et à l'extérieur des organisations nécessaires pour obtenir les résultats, y compris sur le plan de la valeur publique. À nouveau, la fonction publique joue un rôle important pour favoriser l'alignement de ces trois préoccupations dans la mise en œuvre. Comme le laisse voir le triangle stratégique (schéma 1), la nouvelle valeur publique est intimement liée à la mise en place d'une gouvernance collaborative en raison de l'importance des parties prenantes. De même, elle ne saurait s'imposer sans de

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

nouvelles innovations sociales dans le domaine de l'administration publique et des services publics.

### **5) La valeur publique et l'organisation publique**

Le concept de la valeur publique, créé par (Moore, 1995), présume que les organismes publics prennent des décisions qui sont inévitablement de nature politique et que, par conséquent, il appartient aux gestionnaires de déterminer la meilleure façon de les prendre. Sur le modèle des organisations économiques d'appartenance privée qui créent de la « valeur privée » au profit de leurs propriétaires, Moore avance que les organismes publics génèrent de la « valeur publique » au bénéfice des citoyens et d'un large éventail de parties prenantes. La valeur privée provient de l'acquisition de biens et de services à condition qu'elle dégage un profit ; il est relativement facile de la repérer et de la mesurer. La valeur publique, pour sa part, est le fruit des avantages engendrés par le gouvernement et survient quand les mécanismes du marché n'arrivent pas à garantir leur production équitable. La valeur publique découle en partie de l'utilité directe de tels avantages, tandis qu'une autre partie provient de l'impartialité et de l'équité de leur production et de leur distribution, sans compter qu'ils doivent satisfaire aux exigences des citoyens en matière d'« institutions publiques hiérarchisées et productives » (Moore, 1995).

Cette approche démontre clairement que la rentabilité et l'efficacité ne sont pas nécessairement les seules ni même les principales méthodes d'évaluation des services et des programmes gouvernementaux. Au dire de Moore : En fin de compte, aucun concept, compétence neutre sur le plan politique, analyse des politiques, évaluation de programmes ou satisfaction de la clientèle, ne peut écarter la politique de son rôle prédominant dans la définition d'une production utile dans le secteur public. La politique demeure l'ultime arbitre de la valeur publique tout comme c'est le cas de la

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

consommation pour la détermination de la valeur privée (Moore, 1995).

Chaque citoyen a sa propre opinion sur la valeur relative de l'activité gouvernementale, sauf qu'au final, cette question relève du jugement collectif. L'ampleur de la valeur est susceptible de varier en fonction de l'opinion des groupes d'intérêts et de leur place dans la hiérarchie et peut fluctuer avec le temps. Puisque les avantages de l'action gouvernementale ne sont pas liés au mandat législatif, les gestionnaires publics doivent tenir compte des perceptions de la population à l'égard des programmes et des services offerts par les organismes publics. Moore explique en détail le fonctionnement de ces processus de gestion. Toutefois, il ne propose pas de méthode systématique d'analyse de la valeur publique. Les indices financiers comme la rentabilité, le profit et la productivité ne s'appliquent pas pleinement à ce contexte et c'est pourquoi il faut faire appel à des méthodes comparables pour l'analyse de la valeur publique. Pour pallier cette lacune, Cresswell et ses collègues (Cresswell A B. Burke et T. Pardo, 2006); (Cresswell, 2010) ont conçu une série de stratégies qui visent à établir un lien entre les intérêts concrets des parties prenantes et des activités gouvernementales précises, en particulier les activités relatives aux investissements en technologies de l'information et de la communication destinés à la transparence gouvernementale.

### **6) Les retombées de la valeur publique**

En général, la valeur publique met en évidence les intérêts collectifs et sociaux qui sont desservis par diverses institutions et actions gouvernementales. Nous pouvons parler en termes généraux de ces intérêts, mais pour que l'analyse de la valeur publique se révèle profitable, elle doit se concentrer sur les groupes d'intervenants et leurs intérêts particuliers. La répartition de la valeur entre les multiples intervenants varie en fonction de leurs aspirations et de



## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

leurs intérêts respectifs à l'égard du gouvernement. Elle varie également selon les avantages que leur procure l'activité gouvernementale, laquelle s'avère parfois nuisible à certaines parties prenantes. Eu égard à cette répartition, si l'on considère la valeur publique comme un indice absolu du rendement de l'activité gouvernementale, on ne tient pas compte de la variété des intérêts ni des avantages possibles pour l'ensemble des parties prenantes. Par le passé, les documents et des déclarations du gouvernement ont associé les initiatives de transparence gouvernementale à la catégorie fourre-tout des « citoyens ». Or, en réunissant une population aussi diversifiée dans un seul groupe et en le traitant comme tel, l'analyse n'arrive malheureusement pas à comprendre la valeur de l'activité gouvernementale. Il s'agit plutôt de conférer à chaque activité gouvernementale une valeur dont pourraient bénéficier les nombreux intervenants, internes et externes. Cette approche nécessite toutefois l'analyse d'une série d'interactions itératives et complexes entre les nombreux intervenants et les activités des organismes et des programmes gouvernementaux. Le principe fondamental de valeur publique repose sur le lien entre l'action gouvernementale et les retombées diversifiées de la valeur publique qui en découlent. On fait une distinction entre la valeur publique intrinsèque (le bien social) et la valeur substantielle des activités et des politiques gouvernementales qui procurent des avantages précis directs aux divers individus, groupes et organisations. La valeur publique peut entraîner six formes générales de retombées qui couvrent l'ensemble des résultats gouvernementaux possibles selon les intérêts, dont :

- ✓ les retombées financières : conséquences actuelles ou futures sur les revenus, la valeur de l'actif, le passif, les droits, les autres formes de richesse ou les risques courus par les éléments précédents ;
- ✓ les retombées politiques : conséquences sur l'influence des personnes ou des groupes sur l'activité ou les politiques

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

gouvernementales, sur leur rôle dans les affaires politiques, leur pouvoir au sein des partis politiques ou l'attribution des charges publiques ;

- ✓ les retombées sociales : conséquences sur les familles ou les relations communautaires, la mobilité sociale, le statut socioéconomique et l'identité ;
- ✓ les retombées stratégiques : conséquences sur les avantages ou les possibilités économiques ou politiques, les objectifs et les ressources nécessaires à l'innovation et à la planification des personnes ou des groupes ;
- ✓ les retombées idéologiques : conséquences sur les croyances, l'engagement moral ou éthique, l'harmonisation des mesures, des politiques gouvernementales ou des résultats sociaux sur les croyances ou les positions morales ou éthiques ;
- ✓ les retombées administratives : conséquences sur l'image d'honnêtes intendants et gardiens du bien public projetée par les fonctionnaires en ce qui a trait à la confiance publique, à l'intégrité et à la légitimité.

On associe les quatre premières formes de retombées à la valeur substantielle des intérêts privés des individus ou des groupes et les deux autres formes à la valeur intrinsèque, c'est-à-dire aux résultats touchant la société ou la démocratie. La valeur publique du rôle d'intendant endossé par le gouvernement découle de l'intégrité, de la capacité d'adaptation et de la légitimité accrues qui consolident la confiance et la satisfaction à l'égard de l'ensemble des activités gouvernementales. La valeur publique de nature idéologique contribue à l'harmonisation des préférences ou des croyances morales et éthiques. Une fois ces six formes de retombées de la valeur publique définies, on peut déterminer les enjeux associés aux modes de génération de la valeur. Il suffit de discerner les mécanismes générateurs de valeur, puis de préciser comment l'action gouvernementale est liée à la production d'une ou de plusieurs valeurs

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

publiques. Les mécanismes générateurs de valeur permettent d'établir les cheminements utilitaires qui relient l'action gouvernementale à la valeur qu'elle crée.

Notre cadre théorique classe les mesures qui touchent la transparence, la participation et la collaboration parmi les générateurs de valeur suivants :

- ✓ la rentabilité : obtenir davantage de revenus ou excéder les objectifs avec les mêmes ressources, ou obtenir les mêmes revenus ou atteindre les objectifs avec moins de ressources ;
- ✓ l'efficacité : accroître la qualité des résultats anticipés ;
- ✓ les améliorations intrinsèques : changer l'environnement ou le contexte des parties prenantes à l'aide de moyens dotés d'une valeur propre ;
- ✓ la transparence : accéder à des renseignements sur les activités des fonctionnaires ou des programmes gouvernementaux qui contribuent à la reddition de comptes ou qui renforcent l'influence du gouvernement ;
- ✓ la participation : prendre part souvent, pleinement et fréquemment à la prise de décision au sujet des programmes gouvernementaux, aux activités gouvernementales, à la sélection ou aux activités des représentants du gouvernement ;
- ✓ la collaboration : mobiliser plusieurs parties prenantes pour qu'elles partagent la responsabilité ou exercent une forme d'autorité sur les activités, les politiques ou l'action du gouvernement dans le cadre d'activités de fréquence et de durée variées. L'association des types de valeurs à leur mécanisme respectif montre clairement comment un programme public peut produire un ou plusieurs types de valeur publique. Par exemple, un investissement en technologies de l'information pour la mise sur pied d'un service en ligne de demandes et de renouvellement de permis peut augmenter la rentabilité et l'efficacité en plus de produire de la valeur publique stratégique ou financière au

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

profit de ceux qui ont besoin de ces permis. Toute mesure de transparence, de participation et de collaboration entreprise par le gouvernement peut habiliter le citoyen à retirer une valeur substantielle de nature financière, sociale, politique ou stratégique ou, encore, une valeur intrinsèque liée au gouvernement. Par exemple, un citoyen disposant de renseignements sur l'environnement (où la transparence joue le rôle de mécanisme générateur de valeur) peut retirer deux types de valeurs. S'il est informé d'un déversement de produits chimiques toxiques dans les environs, il peut faire profiter sa famille et sa collectivité d'avantages de nature sociale en plus de consolider sa confiance dans le rôle d'intendance de l'organisme gouvernemental qui l'a renseigné. En contrepartie, la diffusion d'une telle nouvelle pourrait entraîner des retombées négatives pour certains. À l'annonce d'une pareille nouvelle, le même citoyen pourrait décider de poursuivre en justice le responsable présumé, qui subirait les conséquences de la valeur publique négative dégagée par cette action. Il est aussi possible qu'un certain groupe gouvernemental d'intervenants internes retire une valeur positive de nature politique et stratégique de la diffusion de cette information, puisqu'une telle action correspond aux exigences de transparence gouvernementale, tandis qu'un autre groupe d'intervenants internes pourrait estimer ces retombées négatives sur le plan politique. Par conséquent, déterminer la valeur de l'activité gouvernementale, quelle qu'elle soit, nécessite l'analyse systématique des points de vue des différentes parties prenantes afin de définir et de comprendre les retombées, tant positives que négatives. Les données dégagées de cette analyse rigoureuse serviront à étayer les décisions touchant aux initiatives de transparence gouvernementale. (Harrison, 2012).

### **7) Les processus de création de valeurs publiques**

Moore propose un modèle fondé sur le rôle du manager public, qui conçoit et met en œuvre des stratégies pour créer des valeurs publiques (Moore, 1995).

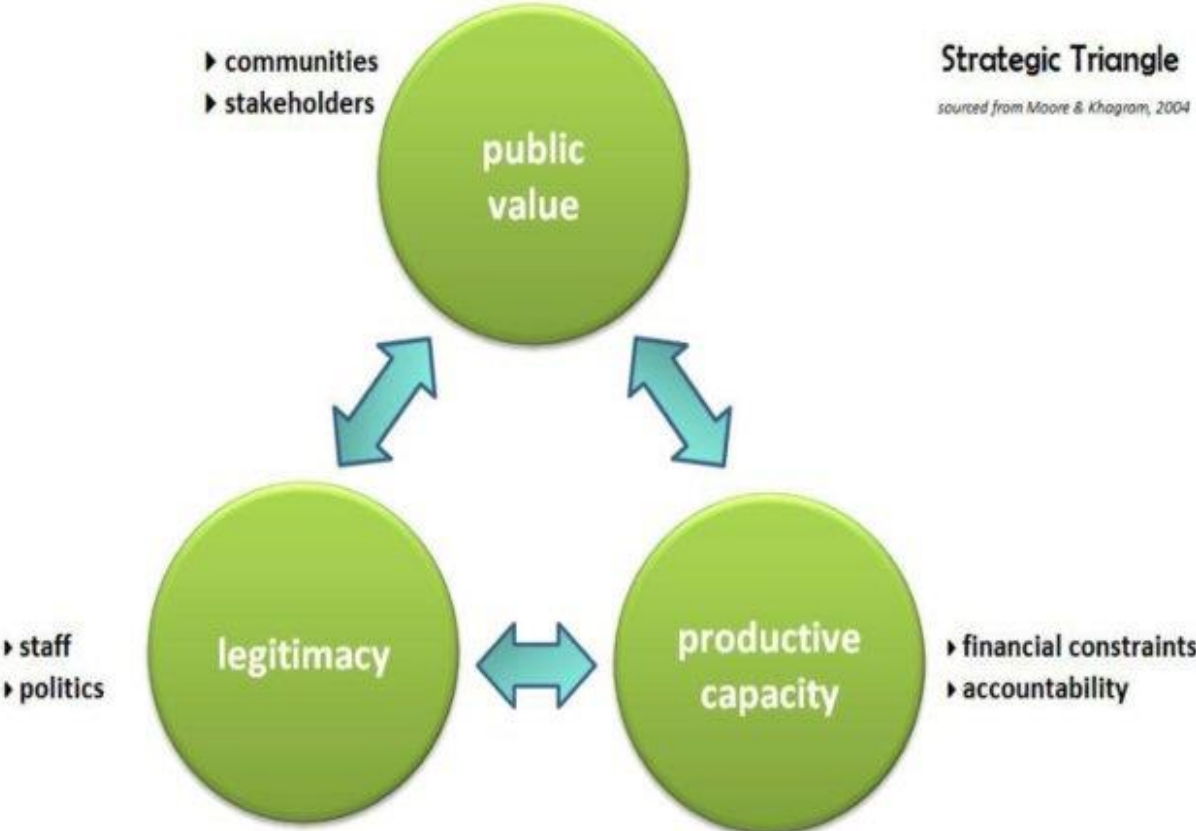
Cette démarche s'appuie sur trois processus interdépendants et nécessaires.

- ✓ Premièrement, un processus de définition de la valeur publique doit clarifier et spécifier les impacts attendus par le public.
- ✓ Deuxièmement, le soutien de l'action stratégique repose sur la création d'un environnement autorisant, c'est-à-dire d'un cadre institutionnel permettant l'action, ainsi que la construction et le maintien d'une coalition de parties prenantes.
- ✓ Troisièmement, ces stratégies doivent être faisables sur le plan opérationnel. Ainsi, une capacité opérationnelle doit être constituée, pour la maîtrise des ressources opérationnelles (finances, ressources humaines, compétences et technologies).

Moore rassemble ces trois processus sous la forme d'un triangle stratégiques.

**Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---



*Figure 1. 1 : Triangle Stratégique de la valeur publique*

**Source :** (Moore, 1995)

## **2. SECTION 2 : LA GOUVERNANCE ET SES CONCEPTS CLES.**

### **1) La gouvernance**

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du 18<sup>e</sup> siècle pour être repris dans le sens anglais « *governance* » dans les années 80. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise.

Le concept de gouvernance est apparu, en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines.

Nous entendons principalement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » mais également de « gouvernance environnementale », de « gouvernance territoriale », de « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « e-gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique.

La gouvernance est une question à laquelle se sont intéressés les chercheurs de différents domaines allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales comme la Banque Mondiale et le FMI.

La polysémie du terme « gouvernance » soulève des débats. Il permet de réintroduire le pouvoir et la politique dans l'analyse économique. Par ailleurs, il pose en des termes nouveaux la

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

problématique des liens entre État et Marché, tout en tenant compte de cet acteur que constitue la Société civile.

La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'État, d'une région, ou d'un territoire notamment. Nous évoquons alors les problèmes de gouvernance ou la « mauvaise » gouvernance, souvent sans réellement comprendre de quoi il s'agit. De même, il est frappant de constater l'absence d'une définition commune vu le grand nombre d'études et les avis souvent divergents, concernant ce domaine.

### **2) La gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise, connue sous le terme générique de *Corporate Governance* (CG), est apparue au cours de la décennie 1980<sup>2</sup> pour se répandre, plus tard, dans la plupart des économies développées (Valin, 2006).

Cette gouvernance d'entreprise résulte de la nécessité de concilier plusieurs intérêts, souvent antagonistes, au sein des entreprises, notamment ceux des actionnaires et des dirigeants. Bien entendu, dans ce cas, le système en question est l'entreprise.

Les problèmes de la gouvernance d'entreprise résultent de la séparation entre la propriété et le contrôle du capital, du pouvoir disproportionné de certains actionnaires, du contrôle sur les actionnaires minoritaires, des salariés détenant des droits importants indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs potentiels du capital (OCDE, 2004).

Afin de bien discerner les différentes approches de la notion de gouvernance d'entreprise, nous allons : définir la gouvernance

---

<sup>2</sup> En politique, notamment sous les gouvernements de Margaret Thatcher en Royaume-Uni et Ronald Reagan aux États-Unis



## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

d'entreprise ; appréhender cette notion dans une perspective d'agence ; préciser/expliciter les principes d'une « bonne » gouvernance d'entreprise.

### **3) La définition de la gouvernance d'entreprise.**

La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire» (Charreaux G. , 1996). La définition standard de la gouvernance d'entreprise repose sur la défense des intérêts des actionnaires.

La gouvernance d'entreprise, encadrée par des lois et des règles comptables, maintient, en théorie, les intérêts des principales parties prenantes que sont les actionnaires majoritaires et les dirigeants, ainsi que ceux des prêteurs (banques), des actionnaires minoritaires, des salariés, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires comme les conseils sous-traitants et les Organisations Non Gouvernementales (ONG), etc.

### **4) Les principes de la gouvernance d'entreprise**

Les principes de gouvernance d'entreprise visent principalement les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, à vocation financière ou non financière. Cependant, ces principes peuvent contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise d'autres catégories de sociétés, par exemple des sociétés au capital social privé ou des entreprises publiques. Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. En d'autres termes, ces principes couvrent le rôle et la composition des conseils d'administration et des comités (e.g. d'audit, de rémunération et de nomination) pouvant émaner de ceux-ci.

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

En ce sens, la « bonne » gouvernance d'entreprise a essentiellement une valeur incitative qui vise à contribuer à la capacité du conseil d'administration et de la direction de s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont conformes aux intérêts, souvent contradictoires, des actionnaires ainsi que des autres parties prenantes comme les clients ou le personnel. Il s'agit ainsi de vérifier si les systèmes de contrôle fonctionnent efficacement, si les conflits d'intérêts potentiels sont gérés afin d'éviter de faire prévaloir des intérêts particuliers sur ceux de la société. Depuis une dizaine d'années, des principes étendus sont mis en application dans la sphère privée de manière plus ou moins efficace. Nous citons donc, à titre indicatif, les principes suivants (Michel, 2009, pp. 211-212) :

- ✓ Le principe de prévention : regroupe les actions visant à éliminer ou réduire les dommages liés à la survenance d'un risque. Ce principe ne s'applique que dans les cas d'une certitude scientifique, où une probabilité d'occurrence du risque est objectivement connue ou acceptée. Cette probabilité objective d'occurrence d'un risque nous renvoie au fait que l'incitation à la prévention nécessite une correction des biais cognitifs dans la perception des risques.
- ✓ Le principe de précaution : remettre en question l'utilisation d'un produit tant que l'on n'a pas l'assurance qu'il ne présente pas de danger pour l'utilisateur ou le consommateur.
- ✓ Le principe de respect des Lois : s'engager sur ce principe permet l'intégration des Lois et des règlements et leur mise en application dans l'organisation de l'entreprise. Le système législatif permet le fonctionnement harmonieux d'une société et impacte fortement les principes de prévention et de précaution.
- ✓ Le principe de responsabilité : développer au mieux la communication et la formation pour que les différents acteurs à tous les niveaux aient conscience de leurs responsabilités.

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

- ✓ Le principe de transparence : donner accès à l'information. Ce principe consiste à donner spontanément des informations d'intérêt général au public et de mener ainsi une politique active d'information.
- ✓ Le principe de solidarité : participer à une cause commune est enrichissant et accepter le fait que chacun ait droit et accès aux ressources naturelles et tout engager pour que nous puissions utiliser ces ressources sans compromettre la pérennité pour les générations futures.
- ✓ Le principe de participation : implique la participation de tous les acteurs de la société civile dans le cadre de la gouvernance et donc dans le processus de décision (démocratie participative).
- ✓ Le principe d'intégration : invite à engager une démarche globale et non sectorielle et oblige à prendre en compte simultanément et de façon interactive les différentes dimensions économiques, sociales, sociétales, environnementales de l'entreprise. Le développement du système et son élargissement à d'autres champs que la qualité, la sécurité et l'environnement doivent contribuer à répondre à ce principe.
- ✓ Le principe d'économie et de bonne gestion : vise à économiser les ressources non renouvelables et à utiliser les techniques les plus propres possibles à un coût économiquement acceptable.

Ces principes donnent l'impression d'une exhaustivité, mais, en réalité, ces derniers ne suffisent plus, et des principes supplémentaires apparaissent comme les principes du développement durable et de gestion des risques (e.g. ISO 31000). Ces principes sont suffisamment vagues pour pouvoir être interprétés et en partie, contradictoires, d'autant qu'il n'y a pas d'obligation légale à les appliquer.

**5) La gouvernance publique.**

Si, dans la sphère publique, on conservait l'usage traditionnel de gouvernement ou de gestion des affaires publiques, on a dû attendre Margaret Thatcher qui a relancé l'usage du terme gouvernance pour la sphère publique dans le tournant des années 80. Ce gouvernement conservateur britannique a déclenché des réformes visant le pouvoir des autorités locales, qu'on jugeait inefficaces et coûteuses et qu'on a entrepris de recadrer à la faveur d'une double stratégie (renforcement de la centralisation des pouvoirs et privatisation de certains services publics).

La gouvernance publique s'avère être un projet, essentiellement économique, de réorganisation du champ de pouvoir des autorités et de coordination des organisations décentralisées. Dans ce cas, le système concerné est au niveau de l'État ; les attributs, les risques à gérer ainsi que les ressources mises à disposition sont prises en compte au niveau de la nation. Cette analyse est inspirée du cadre conceptuel de (Füssel, 2007) qui est fondé sur la distinction de quatre groupes fondamentaux de facteurs comme suit :

Le système d'analyse, l'attribut(s), les dangers, et la référence temporelle.

Quand il s'agit du secteur public, la notion de gouvernance s'inscrit dans une problématique assez large d'efficacité et d'efficience de l'action publique, et concerne les rapports enchevêtrés entre les gouvernants et les gouvernés. Bien qu'ayant une signification précise pour les économistes, les termes « efficacité » et « efficience » sont souvent utilisées d'une façon indistincte. D'une façon plus précise, l'efficacité est la mesure du rapport entre les résultats atteints et les objectifs fixés. Quant à la notion d'efficience, elle se définit comme suit : « Si deux solutions ont un coût identique, le critère d'efficience commande de choisir celle qui permet de réaliser au mieux les objectifs poursuivis ; si deux solutions aboutissent au même résultat,

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

il faut choisir la moins coûteuse » (Simon, 1947, p. 109). En d'autres termes, l'efficience c'est l'efficacité au meilleur coût. Par ailleurs, le terme efficience requiert une signification dans l'analyse des décisions publiques rationnelles qui considère que le choix public d'une allocation (une répartition entre les agents des biens disponibles dans l'économie) se fait entre des allocations efficaces au sens de Pareto, pour des ressources primaires et un ensemble de technologies disponibles (Kast, 2002).

La compréhension de la notion de gouvernance publique nous incite à explorer successivement : les définitions de la gouvernance publique et le rôle de l'État moderne et son domaine d'action.

### **6) Les définitions de la gouvernance publique.**

De nos jours, il n'y a pas de consensus sur une définition de la gouvernance publique, pourtant nombreuses sont les organisations internationales qui se sont efforcées de préciser ce concept. La gouvernance publique est comprise de diverses manières, traduisant généralement les intérêts et les objectifs des organisations émettrices (Fabre, 2007).

Dans ce contexte, notons que le secteur public présente plusieurs avantages : le pouvoir de redistribution de richesses et de coûts de la catastrophe sur une longue période et de le faire sur la population, fondant sa démarche sur un « principe de solidarité nationale » ; la capacité de diversifier des risques, la politique de subvention des primes d'assurance et l'obligation de la Loi rendant une assurance obligatoire. Néanmoins, la prise en charge publique exclusive présente certains inconvénients, notamment l'incompétence techniques, la difficulté d'adaptation aux changements, la lourdeur de l'aspect réglementaire, la complexité des procédures, la corruption dans des réseaux publics, etc. (Godard, 2002).

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

Depuis que la « bonne » gouvernance s'est imposée comme prérequis pour bénéficier de l'aide internationale, le « contenu » de la notion de gouvernance est devenu de plus en plus clair (bien que pas forcément plus consensuel) et la volonté d'intégration des différentes dimensions de la gouvernance dans les stratégies de coopération au développement augmente.

Les différentes définitions explicitées par des organisations internationales pour la notion de gouvernance publique sont présentées comme suit<sup>3</sup> :

### **a) Selon la Banque Mondiale**

La gouvernance comporte des traditions et des institutions par lesquelles l'autorité dans un pays est exercée. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer d'une façon efficace des politiques saines et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux.

### **b) Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement**

La gouvernance est l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle repose sur les mécanismes, processus et institutions complexes par le biais desquels les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par la loi. La gouvernance englobe mais aussi transcende, le gouvernement ; elle s'applique à tous les acteurs concernés, y compris le secteur privé et les organisations de la société civile.

---

<sup>3</sup> Sites Web des organisations

**c) Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique**

La gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différends.

**d) Selon le Fond Monétaire International**

La gouvernance est une notion vaste qui couvre tous les aspects de la conduite des affaires publiques, y compris les politiques économiques et le cadre réglementaire.

Par contre, nous soulignons le fait que la gouvernance publique implique une réorganisation du pouvoir conduisant à de nouvelles formes de gestion publique où la responsabilisation, la transparence et l'obligation de bons résultats primeraient dans les affaires publiques. De cette façon, la gouvernance n'est pas une question liée simplement au gouvernement, mais également à tous ceux qui participent à la prise de décision et sont influencés par ces décisions.

Nous concluons que la gouvernance publique désigne l'interaction participative entre le gouvernement et les citoyens, afin d'assurer une exploitation efficace des ressources et une augmentation de la qualité des services offerts par l'État qui sous-entend l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (le bien-être social).

Dans ces conditions, le terme de gouvernement, basé sur la centralité des pouvoirs et de compétences, s'élargit pour s'inclure dans la gouvernance. Ce passage vers un nouveau management public est réalisé par d'une nouvelle rationalité politique. Tous ces

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

changements nous amènent à considérer le rôle de l'État moderne et son domaine d'action.

### **7) Le rôle de l'État moderne et son domaine d'action**

Le rôle et l'importance de l'État dans l'économie se sont considérablement modifiés dans les pays dits « développés ». Au 19<sup>e</sup> siècle, on parlait d'État gendarme (État strict), dans la mesure où la protection du territoire national et le respect des Lois en vigueur à l'intérieur du territoire étaient les priorités. Dans la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, après la Seconde Guerre Mondiale, la recherche d'un plus grand bien-être collectif et d'une meilleure protection contre les risques justifient l'appellation d'État-Providence.

Ainsi, le fordisme et les approches keynésiennes des politiques économiques vont permettre une véritable explosion des dépenses sociales.

Par la suite, l'apparition de notions nouvelles comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance ou encore le NPM dans le secteur public soulève plus qu'une question et facilite le passage du gouvernement vers la gouvernance.

Les enseignements que nous tirons ces concepts nous rappellent que la gouvernance tient compte de la centralité du gouvernement ainsi que des autres mécanismes alternatifs, certes complexes, entre les différents groupes sociaux pertinents afin de rendre possible son action. Nous retiendrons donc que cela pourrait expliquer la décentralisation étatique, les partenariats publics-publics et les partenariats publics-privés (désormais PPP) qui ont vu le jour dans un contexte de défaillance tant des états que des marchés (par exemple financiers). L'on parle dans ces conditions de la nouvelle gestion publique, connue par sa traduction du « *New public management* ».



### **3. SECTION 3 : LES ORGANISATIONS PORTUAIRES, NOUVEL AGENDA DE GOUVERNANCE**

#### **1) Une nouvelle philosophie de gouvernance portuaire**

Le port n'est pas en général une société de droit privé, il fonctionne avec des structures de gouvernance de plus en plus similaires (Rézenthel, L'évolution de la gestion portuaire, 2009). *Lato sensu*, la gouvernance portuaire est le « *processus de coordination des acteurs privés et publics animant les différentes fonctions portuaires à toutes les échelles de ce jeu portuaire* » (Debrie J et E. Gouvernal, 2008). La gouvernance d'un port est donc complexe car elle implique de nombreux acteurs aux intérêts moins corporatistes que par le passé mais qui n'en demeurent pas moins spécifiques. Dès lors, la gouvernance du port doit être adaptée aux besoins des opérateurs maritimes et logistiques qui utilisent la place portuaire tout en prenant en considération les exigences des instances politiques locales et régionales. Face à ces contraintes, l'équilibre à réaliser n'est pas simple d'autant que la structure de gouvernance doit être représentative de ces intérêts variés du milieu portuaire tout en n'étant pas trop lourde. La gouvernance portuaire n'est donc pas aisée, loin s'en faut et les ports méditerranéens l'ont appris à leurs dépens (Pallis, 2007).

Tandis qu'ils demeurent des portes ouvertes sur le monde, des zones privilégiées d'échanges, les ports méditerranéens ont été en effet trop longtemps rangés dans une fonction de régulation, de contrôle des échanges, de péages ou d'administration face à des usagers d'un service public. Le constat que nous pouvons tirer de la réforme de ces ports est le changement profond de philosophie de gouvernance dont le caractère bureaucratique a été atténué au profit d'une véritable culture marchande avec une approche économique et concurrentielle. D'un point de vue général, les infrastructures

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

portuaires sont désormais conçues comme de véritables interfaces logistiques (T.E. Notteboom et W. Winkelmanns, 2001) dans lesquelles l'immobilisation des marchandises et des passagers a une valeur économique.

L'accroissement du développement des Ports-Francs, tels que Tanger-Med et les projets tunisiens à Radès et Enfidha, constituent justement un moyen de valorisation du temps de transit grâce à des opérations logistiques à valeur ajoutée ou de petites transformations (Bost, 2007). Pour les États, les ports sont appréhendés comme une industrie génératrice de revenus, créatrice d'emplois et de développement économique au niveau local, régional et national (Rézenthel, 1995).

### **2) Maillons de la chaîne logistique maritime**

La chaîne logistique maritime comprend plusieurs maillons dont les plus importants sont ; Transport Maritime, Marchandise, Port, Arsenal Juridique et Ressources Humaines. Le renforcement de cette chaîne nécessite certes des investissements et des ressources mais surtout des politiques et des stratégies intelligentes. Pour garantir l'efficacité de la chaîne logistique maritime, il est important d'étudier des politiques intelligentes, reposant sur trois axes fondamentaux.

Le premier est le management qui n'est pas seulement la désignation des responsables et des procédures mais principalement la mise en œuvre des moyens humains et matériels qui permettent au manager d'abord de mieux se connaître en tant que tel et puis de mieux manager ses collaborateurs. Les outils du management, qu'il soit un management d'équipe ou un management d'entreprise, visent à faire atteindre les objectifs fixés et assurent une conduite saine vers l'efficacité. La négligence de ces moyens entraînerait systématiquement des écarts par rapport à l'efficacité et à l'efficacité. Un bon management est caractérisé par ses bonnes

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

décisions, qu'elles soient pour le long terme (management stratégique) ou le court terme (management opérationnel).

Le second axe est la gestion de l'évolution. Actuellement il n'est plus viable pour un pays donné de faire fonctionner son économie sans échanges extérieurs (Les besoins grandissants et multiformes ne permettent plus une pareille situation). Aussi le commerce international est devenu un vecteur essentiel pour l'accélération de la croissance économique. L'internationalisation de la production et l'intensification des échanges commerciaux entre pays a transformé l'environnement international en un système économique mondial unique. Les relations économiques internationales connaissent un processus de globalisation et de mondialisation. On assiste à un développement fulgurant du réseau mondial des transports. Devant ce phénomène et pour demeurer compétitif, une gestion efficace de l'évolution s'impose pour éviter de la subir, pour cela, un suivi convenable à travers une gestion efficace se prescrit. Cette gestion passe d'abord par une veille efficace (outils de veille doivent être disponibles) puis par des procédures qui permettent des réactions adéquates aux résultats de cette dernière, avec la mise en place d'indicateurs de performance pertinents (KPIs : *key performance indicators*) permettant de mesurer les actions, et enfin un plan d'actions préventives, correctives ou d'amélioration.

Le Troisième axe est la bonne gouvernance, qui reste un facteur essentiel dans la gestion de l'évolution. La gouvernance est un ensemble de pratiques devenues après des principes généraux. Souvent la bonne gouvernance émerge à partir des analyses des problématiques, mais elle ne peut subsister sans ses outils de bases tels que la transparence la vérité, le respect de l'environnement, l'intégrité, l'équité et l'équilibre (Loukili.A, 2017).

### **3) La logistique portuaire et Supply Chain**

La *Supply Chain* (SC) est une configuration organisationnelle ou un réseau hiérarchique, dynamique et séquentiel d'entreprises autonomes allant du premier fournisseur jusqu'au client final. Celles-ci sont reliées par des flux amont et aval (physiques, informationnels, financiers et de connaissances), des processus transversaux, mais également par des relations de diverses natures et de différents niveaux, dans le but de satisfaire le client et les autres parties prenantes par une meilleure coordination et intégration, mais aussi par une plus grande flexibilité et réactivité.

A cet égard, le terme «réseau» veut dire que la SC est un ensemble d'entités autonomes reliées par des liens. Ce réseau est «hiérarchique», c'est-à-dire que le poids des entreprises en termes de pouvoir et de création de valeur n'est pas le même. Il est également «dynamique », c'est-à-dire que sa constitution et sa configuration change en fonction de son environnement et de sa capacité. En d'autres termes, des entreprises se connectent ou se joignent au réseau, alors que d'autres s'en séparent voire même disparaissent. Ce réseau est aussi « séquentiel », c'est-à-dire qu'il est organisé dans une logique séquentielle commençant par l'extraction de la matière première jusqu'à la livraison au client final. Il est composé d'entreprises autonomes, et non indépendantes, c'est-à-dire qui sont libres du point de vue décisionnel. Celles-ci sont reliées par des flux amont et aval qui sont de nature physique (flux de matières), informationnelle, financière et de connaissances. Ces entreprises sont également reliées par des processus transversaux qui permettent de faciliter leur intégration, mais aussi par des relations qui peuvent être de diverses natures (simple coopération ou collaboration avancée, ou encore conflictuelle), et de différents niveaux (stratégiques, tactiques ou opérationnelles). Le but de cette configuration organisationnelle est de satisfaire le client à travers un équilibre entre l'intégration et

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

la coordination d'une part et la flexibilité et la réactivité d'autre part (ZOUAGHI.I, 2013).

### **4) Le Supply Chain Management**

La définition du SCM va également être présentée sous deux principaux angles, à savoir l'angle académique et l'angle professionnel afin de pouvoir cerner la notion dans sa congrégation.

#### **a) Vision académique**

Le SCM consiste à appliquer une approche globale systémique pour gérer l'ensemble des flux d'information, de matières et de services en satisfaisant une demande client (Jacobs, F. Robert, et Richard Chase, 2012). À cet égard, (Lambert, 1998) stipulent que le SCM consiste globalement à intégrer un certain nombre de processus d'affaires qui s'avèrent les plus importants, depuis l'utilisateur final à travers les premiers fournisseurs des principaux produits, des services et des informations, qui rajoutent de la valeur pour les clients et les parties prenantes de la SC.

Par ailleurs, le SCM peut être défini comme *«la gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin d'offrir une valeur client supérieure à moindre coût pour la SC dans son ensemble.»* (Christopher.M, 2011). Il peut également être appréhendé comme un *«ensemble de décisions et d'activités synchronisées, utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les fabricants, les transporteurs, les entrepôts, les détaillants et les clients, de telle sorte que le produit ou le service soit distribué dans les bonnes quantités, aux endroits appropriés et au moment opportun, afin de minimiser les coûts à l'échelle du système tout en satisfaisant les exigences des clients de niveau du service»* (Misra et al, 2010).

L'objectif du SCM est le développement de mécanismes qui permettent d'aligner les objectifs des membres de la SC qui représentent des entités économiques séparées et de coordonner leurs

## Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique

---

activités afin d'optimiser la performance de l'ensemble du système (Li et Wang, 2007).

### b) Vision professionnelle

Le *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2010, p.180)<sup>4</sup> le «SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la conversion, et toutes les activités de gestion logistique. Surtout, elle comprend également la coordination et la collaboration avec les partenaires du canal, qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les tiers fournisseurs de services et les clients. Principalement, le SCM intègre la gestion de l'offre et de la demande au sein et entre les entreprises. Le SCM est une fonction d'intégration avec comme responsabilité principale relier des fonctions et des processus d'affaires importants au sein et entre les entreprises dans un modèle d'affaires cohérent et hautement performant. Il comprend toutes les activités de gestion logistique notées ci-dessus, ainsi que les opérations de fabrication, et il entraîne la coordination des processus et des activités avec et à travers le marketing, les ventes, la conception des produits, les finances et les technologies de l'information.»<sup>5</sup>.

Enfin, l'association américaine APICS (2010, p.148)<sup>6</sup> définit le SCM comme « la conception, la planification, l'exécution, le contrôle

---

<sup>4</sup> CSCMP, (2010), Supply Chain Management and Logistics Management Definitions, disponible: <http://cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>.

<sup>5</sup> Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies. Supply Chain Management is an integrating function with primary responsibility for linking major business functions and business processes within and across companies into a cohesive and high-performing business model. It includes all of the logistics management activities noted above, as well as manufacturing operations, and it drives coordination of processes and activities with and across marketing, sales, product design, finance and information technology (<http://cscmp.org/digital/glossary/document.pdf>).

<sup>6</sup> Blackstone, John H., éd. 2010. APICS Dictionary, 13th Edition (Revised): Advance Your Career with an Industry-Savvy Vocabulary. 13th éd. APICS The Association for Operations Management

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

*et la surveillance des activités de la SC dans le but de créer de la valeur nette, la construction d'une infrastructure compétitive, le renforcement de la logistique globale, la synchronisation de l'offre et de la demande, et la mesure de la performance au niveau mondial.»<sup>7</sup>.*

### **5) L'organisation portuaire**

#### **a) Un réseau spécifique**

Un port est un enchevêtrement d'acteurs publics et privés, partageant une même ressource territoriale. Dans leur dimension opérationnelle, les ports sont constitués, dans leur forme contemporaine, de deux types d'acteurs :

- L'Autorité Portuaire d'une part, instance de gouvernance territoriale formelle instaurée par l'État, globalement en charge des infrastructures, de la sécurité et de la location d'un certain nombre de superstructures. Elle est en théorie aujourd'hui déparquée des activités de prestation de service. Elle s'assimile à un « quasi-centre » au sens où, comme le précise (Guérin .F, 2000) elle porte depuis de nombreuses années l'initiative stratégique par un effet de sentier de dépendance.

Comme le précisait Patrick Verhoeven, ancien secrétaire général de l'European SeaPorts Organisation (ESPO), un rôle formel de manager de réseau, d'animateur et de fédérateur de la communauté portuaire tend à se développer dans les ports (Verhoeven. P, 2011), (Lévêque L, 2012). Cette fonction nouvelle portée par l'Autorité Portuaire « *recouvre une dimension économique qui consiste à faciliter le fonctionnement de la communauté portuaire* » (Lévêque L, 2012).

---

<sup>7</sup> The design, planning, execution, control, and monitoring of supply chain activities with the objective of creating net value, building a competitive infrastructure, leveraging worldwide logistics, synchronizing supply with demand, and measuring performance globally.

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

- La communauté portuaire d'autre part, désignant un ensemble d'acteurs individuels (ou leurs représentants) impliqués dans la co-construction des prestations de service de la place portuaire. Ces acteurs sont fréquemment réunis au sein d'acteurs collectifs, fréquemment associatifs, et chargés de les fédérer. Ils constituent des instances de gouvernance associative.

### **b) Une conception 'réseau' de la place portuaire**

De manière très générale, l'économie admet deux grands modes de régulation que sont d'une part le marché et, d'autre part la hiérarchie. C'est à Williamson que revient le fait de considérer le marché et la hiérarchie comme des « modes alternatifs d'organisation des transactions » (Joffre P, 1987). Néanmoins, les économistes vont tenter de dépasser ce clivage pour s'engager dans l'étude des « relations interentreprises » (Baudry B, 1995). Ils vont alors étudier un nouvel espace de régulation, entre marché et hiérarchie (devenu continuum), où des formes intermédiaires d'organisation existent. Celles-ci sont qualifiées de quasi-intégration, soit « un moyen par lequel l'entreprise élargit son champ de contrôle économique sur d'autres activités ou d'autres entreprises sans pour autant détenir des droits de propriété sur ces activités » (Strategor, 1993). La complexité et la diversité des relations existantes entre les modes de régulations classiques vont ainsi donner naissance à un nombre important d'analyses. Parmi tous les concepts exploités, celui de réseau semble être devenu le plus répandu.

Or, la place portuaire possède des traits de la quasi-intégration, dans la mesure où son fonctionnement global se trouve entre marché et hiérarchie. En effet, le service global délivré, le passage portuaire, n'est possible que si l'ensemble des acteurs y participe. La place portuaire n'est donc pas une structure intégrée. Elle ne correspond pas non plus uniquement au marché puisque les entreprises ont des rapports privilégiés entre elles. Par ailleurs, les entreprises se sont



## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

constituées en fédérations afin de défendre leurs droits et leurs intérêts ; les entreprises se livrent donc à une sorte de co-compétition (Nalebuff B. et Brandenburger A, 1996).

### **6) Une approche managériale des places portuaires.**

L'extension de la notion de réseau à l'organisation portuaire confère à celle-ci une dimension nouvelle d'ordre managérial. Cette dimension sera ici considérée via une composante essentielle de la performance globale d'un réseau : la qualité du système de pilotage consolidé mis en œuvre. Dans le cas spécifique du réseau portuaire, le système de mesure de performance proposé est adossé à une modélisation 'activités / ressources' de la place portuaire. (Fredouet & Mestre, 2005)

### **7) Les déterminants de la performance du réseau 'port'**

Les trois composantes essentielles de la performance globale d'un réseau sont :

- 1) la performance de chacun des nœuds constitutifs de ce réseau
- 2) la qualité des interfaces reliant ces différents nœuds
- 3) la cohérence du système de pilotage 'réseau' instauré.

#### **a) La performance des nœuds du réseau**

L'optimisation du fonctionnement du réseau portuaire est d'abord de la responsabilité de chacun de ses acteurs, dont il y va d'ailleurs du propre développement, voire de la pérennité : la performance de chacun des nœuds constitutifs du réseau reste très largement dépendante de l'action de l'entreprise considérée à cet égard, quelles que soient la ou les chaînes logistiques auxquelles elle appartient.

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

Pour autant, à un moment donné de la vie du réseau, les acteurs impliqués n'ont pas tous atteint le même stade de développement technique, technologique, voire culturel. Or, chacun sait que la performance d'une chaîne ne vaut que par celle de son maillon le plus faible. Il est donc aussi de la responsabilité du réseau de mettre en œuvre un processus de progrès concerté, destiné à réduire ces différentiels de performance tant au niveau des systèmes physiques qu'en matière de gestion des ressources humaine ou informationnelle. Pour construire un système d'information de place portuaire qui soit performant, il faut ainsi, entre autres, mettre à niveau les systèmes d'information de l'ensemble des opérateurs de cette place.

Certes, une telle mise en œuvre peut se heurter à d'importantes difficultés :

- ✓ les capacités de financement des entreprises concernées ne sont pas toujours à la hauteur des ajustements nécessaires.
- ✓ plutôt que de mener une action de mise à niveau collective au sein du réseau, il paraît souvent plus efficace de remplacer les nœuds faibles par d'autres intervenants qui seront, eux, d'emblée aux niveaux attendus.
- ✓ face au souci de chaque partenaire de maximiser la valeur ajoutée de sa contribution au réseau, transfert de technologie et plus généralement partage des connaissances et des savoir-faire prennent facilement l'apparence d'un renoncement à d'appréciables avantages concurrentiels.

Toutefois, l'intérêt bien compris de cet ensemble finalisé d'activités consommatrices de ressources que constitue un réseau logistique, y compris portuaire, semble désormais souvent passer :

- ✓ par une pérennisation des relations entre acteurs, conçue dans un esprit de coopération durable, plutôt que par des reconfigurations répétées, dont les gains de court terme obtenus en un point donné du réseau ne compensent pas les coûts de

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

transactions, voire les pertes d'image et d'efficacité globalement supportés par ce réseau.

- ✓ par la mise en commun des informations et des connaissances entre partenaires du réseau, pour minimiser les risques de voir l'activité de celui-ci perturbée par des dysfonctionnements ponctuels et/ou corporatistes, voire pour dégager un capital intellectuel supplémentaire, susceptible d'être activé en tous points de ce réseau.
- ✓ par une gestion partagée des investissements nécessaires au bon déroulement des activités constitutives du réseau, que ce soit pour le financement d'actifs spécifiques liés à l'exécution de prestations telle que la manutention portuaire, ou pour la prise en compte des actions de formation et/ou de réorganisation destinées à améliorer la capacité d'adaptation de tout ou partie des acteurs de la place.

### **8) REDÉFINIR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (PUBLIQUE)**

Lorsqu'on s'interroge sur la notion de résultats dans les organisations publiques, contrairement à l'entreprise privée où les indicateurs-clefs de succès sont bien connus (rentabilité, bénéfices, parts de marché, etc.), l'impression de flou apparaît rapidement.

Nombre d'auteurs soulignent la difficulté à déterminer et évaluer les résultats de l'action publique comme l'une des caractéristiques différenciant management public et privé (Laufer R et A Burlaud, 1980); (Santo et Verrier, 1993) ; (Trosa, 1993).

Il est désormais accepté de faire une distinction nette entre les *outputs* d'une part, ou « prestations » de l'organisation publique, issues de sa première fonction de production au sens de Thoenig (2000) (Thoenig, 2000), c'est-à-dire celle consistant à transformer des ressources entrantes (intrants) en ressources sortantes (extrants,

## **Chapitre 1 : Gouvernance des organisations publiques, l'ère de la création de la valeur publique**

---

concrétisés par les diverses prestations fournies) et les *outcomes* d'autre part, notion issue de l'analyse des politiques publiques qui reflète les résultats obtenus par une politique publique par rapport au problème collectif qu'elle est censée résoudre. Les *outcomes* sont la mesure ultime de l'efficacité politique de l'action publique.

**II- CHAPITRE 2 : LE PORT, UN  
ENSEMBLE DE ‘*Soft & Hard*’,  
MANAGEMENT ET OPERATIONS**

## **1. SECTION 1 : LE PORT : UNE ADMINISTRATION, UN MARCHE ET UNE COMPETITIVE**

### **1) Administrations et organisations portuaires**

La compétitivité peut être appréhendée au niveau du coût, du prix, de la technologie, des structures des marchés, de la qualité, etc. Nous l'appréhendons au niveau des structures administratives et organisationnelles. Qui dit administration et organisation (Mintzberg H, 1994), dit pouvoir et relations transversales entre intérêts divers et conflictuels. La compétitivité dépend, entre autres, des structures administratives et organisationnelles.

Un port constitue une unité présentant deux caractéristiques :

- Offre de services qui s'adressent aux chargeurs et armateurs, c'est-à-dire aux marchandises et navires.
- Demande d'une gamme de services portuaires plutôt que d'un seul service.

Souvent le développement d'une activité ou d'un service nécessite la coordination et le développement parallèle de toutes les autres activités pertinentes du port. Il existe une multitude de structures administratives portuaires possibles :

- ✓ port autonome,
- ✓ port sous l'autorité d'un ministère ou d'une autorité similaire ou d'une collectivité territoriale,
- ✓ port privé,
- ✓ port contrôlé par une compagnie de transport maritime ou ferroviaire,
- ✓ groupement d'intérêt privé.

Le développement de ces multiples formes administratives dont est issue une variété de structures organisationnelles est le résultat de l'histoire, de la politique, de la géographie (ISEL, 1985). La structure

administrative optimale n'est valable que pour une période de temps limitée du fait des changements internes et externes. Les ports en général sont confondus avec l'intérêt public. Si un port dépend fortement de la puissance publique, il court le risque des interventions politiques et bureaucratiques qui se traduisent par des dysfonctionnements et un manque de souplesse. Cette situation décourage l'initiative privée et engendre la création de postes aux responsabilités mal définies. Ces défauts peuvent en particulier devenir apparents si les opérations portuaires elles-mêmes, c'est-à-dire la manutention et le stockage de marchandises, sont exercées par l'autorité publique (ISE, 1980) ; (ISEL, 1985).

### **2) Un port vu comme une industrie**

Les ports, et en particulier les ports maritimes internationaux, facilitent le commerce au sein de l'économie globale. Ils constituent des instruments stratégiques pour les politiques commerciales au sein de l'économie nationale, mais également une interface privilégiée entre les nations, à travers le mouvement efficace et rentable des biens, des individus et des informations. A travers l'histoire, les ports ont constitué des nœuds vitaux dans le réseau commercial mondial, ce qui est toujours le cas à présent. Les ports sont également des lieux où différentes cultures se rencontrent et où le voile de leur souveraineté est négocié ou levé par les biens, les informations et les individus. Le commerce mondial et les flux d'investissement ont également donné aux acteurs politiques nationaux, habitués à opérer de manière informelle, l'opportunité de profiter de rentes de situation et de fournir des services à leurs clients. L'industrie portuaire, sous-catégorie de l'industrie maritime, a été modifiée considérablement par l'essor du commerce international. La croissance économique globale a été grandement facilitée par la chute des prix des transports (Hummels, 2009), qui constituent une force motrice dans l'économie globale. A mesure que le secteur du transport maritime s'est spécialisé dans la conception de navires de plus grand tonnage, l'industrie portuaire s'est également adaptée, afin de pouvoir prendre

en charge ces navires. Afin d'évaluer l'impact des politiques sur l'organisation et le développement portuaire, il est également important de comprendre quels éléments ou acteurs constituent la communauté portuaire. Un tel examen permettra de mieux appréhender les divers acteurs impliqués dans la communauté portuaire.

### **3) Classification des ports selon les groupes organisationnels**

Les ports, en tant que nœuds essentiels dans des réseaux logistiques de plus en plus complexes et sophistiqués, sont au cœur du transport des biens à travers le monde, et sont constitués de sous-groupes qui, ensemble, forment la communauté portuaire.

- ✓ Le premier sous-groupe développe, exploite et finance l'infrastructure. En général, l'Etat, national ou local, en est propriétaire et développe cette fondation du port au sein d'une autorité portuaire ou équivalent. Une infrastructure est généralement composée des terrains et des actifs permanents qui donnent la configuration du site en tant que port actif (murs de quai, brise-lames et chenaux dragués, par exemple).
- ✓ Le deuxième sous-groupe est propriétaire de la superstructure, et chargé de sa maintenance. En principe, la superstructure inclue les équipements tels que les grues, et les travaux de génie civil tels que l'approvisionnement en électricité et le pavage. Les acteurs publics et privés au sein de ce groupe sont multiples et variés, et dépendent du type de cargaison concerné ainsi que du cadre législatif national.
- ✓ Le secteur privé, principalement sous forme de groupes de transport internationaux, intervient dans le marché des conteneurs en tant que propriétaire, ou en tant que concessionnaire de terminaux à conteneurs. Il est propriétaire de la superstructure, et assure sa maintenance. Dans certains ports, l'autorité portuaire finance, exploite et entretient les superstructures, comme des terminaux à conteneurs multi-



usagers. De tels arrangements peuvent s’appliquer à d’autres types de chargement, bien que les acteurs privés soient plus susceptibles d’être propriétaires de marchandises que de navires dans le transport de vrac

- ✓ Le sous-groupe le plus grand est de loin celui des prestataires de services. Les services de manutention, tels que l’acconage, la manipulation par grues ou autres méthodes, ainsi que le dédouanement des marchandises, sont communs à tous les ports. Dans ce secteur, les acteurs peuvent inclure l’Etat en tant qu’opérateur, autorité douanière et régulateur, à la fois dans les domaines de l’économie, de la sécurité, de la navigation et de l’environnement. Parmi les autres acteurs impliqués, on trouve les groupes de transport internationaux, les compagnies de manutention locales, les agents de fret, les transitaires, et les syndicats associés principalement à la main-d’œuvre docker.

#### **4) Classification des ports selon leur stratégie de développement**

Le CNUCED a adopté une classification générationnelle :

##### **a) Ports de 1 ère génération :**

Ce sont les ports ayant une interface entre deux modes de transport

- Stratégie de développement non élaborée ;
- Activités de manutention et de stockage traditionnel non organisées ;
- Activités situées sur les quais ;
- Juxtaposition de métiers portuaires ;
- Domination de l’offre par l’écoute des besoins des usagers.

##### **b) Ports de 2ème génération :**

Ce sont les ports disposant de centres de transport d’activités industrielles et de commerce :

- Stratégie développement expansionniste volume ;
- Activités de transformation (industries lourdes), services aux navires ;
- Élargissement de la zone portuaire ;
- Rapprochement du port et de ses usagers ; début de communauté portuaire ;
- Relation occasionnelle ville et port.

### **c) Ports de 3ème génération :**

Ce sont des Centres de transport intégré et plateforme logistique pour le commerce international :

- Stratégie de développement à orientation commerciale ;
- Distribution des marchandises, activités de logistique, centre de distribution ;
- Système d’information (EDI) au sein du port ;
- Rationalisation de l’espace portuaire ;
- Communauté portuaire unie et active, coordination des activités ;
- Relations étroites ville/port.

### **d) Ports de 4ème génération :**

Ce sont les Ports réseaux, ayant :

- Stratégie d’internationalisation et diversification des activités ;
- Organisation de prestations logistiques pour les chargeurs ;
- Réseaux EDI intégrés entre places portuaires ;
- Recherche de sites portuaires à aménager à l’étranger ;
- Coopération entre communautés portuaires.

Ils décrivent un ensemble de plateformes logistiques reliées intégrées. Le lien n’est plus seulement la marchandise, la ligne maritime ou la ligne EDI mais il existe une unité de gestion, une cohérence de politiques commerciales entre ces places, une stratégie

d'implantation, un lien en capital, le partage d'une informatique portuaire commune.

### **5) Les services portuaires, l'ère de la productivité et la compétitivité s'impose**

Les facteurs déterminants de la compétitivité d'un port peuvent se résumer comme suit :

1. sa situation géographique ;
2. ses liaisons avec l'intérieur ;
3. ses services, à savoir la disponibilité et l'efficacité de ses opérateurs ;
4. ses prix de services (apparemment, les chargeurs semblent accorder davantage d'importance à la qualité ou à l'efficacité des services qu'à l'élément prix. Néanmoins, le prix demeure un des facteurs les plus importants -sinon le facteur essentiel- de la compétitivité des ports. Certaines marchandises sont très sensibles aux prix, en particulier les marchandises à faible valeur unitaire. De même, les armateurs sont très sensibles aux redevances portuaires) ;
5. sa stabilité socio-économique : grèves, corruption, immigration clandestine, trafic de drogue, etc.

La compétitivité d'un port réside dans sa stratégie commerciale et son développement : toutes les activités de la zone portuaire sont totalement interdépendantes.

L'initiative individuelle qui n'est pas suivie par une adhésion totale de tous les intervenants du port est vouée à l'échec. Certes chaque intervenant joue son rôle dans le cadre d'une concurrence saine, mais un travail d'équipe harmonieux est indispensable. La promotion des activités portuaires va de pair avec un climat concurrentiel entre les diverses unités portuaires (manutentionnaires, agents maritimes, transitaires, commissionnaires,...). Les intervenants

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de 'soft & hard' management et opérations

dans l'offre des services portuaires doivent tenir compte du fait que leur survie est intimement liée à la compétitivité du port dans sa globalité. En effet, le port est constitué de plusieurs intervenants qui ont objectivement les mêmes clients (chargeurs et armateurs), même si chacun est animé par des intérêts particuliers (Samii .A.-K, 2000). Ces intervenants font partie d'une communauté portuaire. Celle-ci est une association formelle de toutes les organisations et de toutes les personnes intervenant dans le transfert de marchandises (et de passagers) par la zone portuaire. La zone portuaire comprend le port et son *hinterland* au sens large. La communauté portuaire est composée, en général, de la direction portuaire (représente souvent les intérêts de l'État et du public) et de l'ensemble des activités et des usagers (manutentionnaires, chargeurs, transitaires, armateurs, agents maritimes, etc.).

Le succès d'un port ne dépend pas seulement de la quantité ou de la qualité de ses installations techniques ou administratives. Il est aussi gouverné par des facteurs extérieurs. Il n'est que de citer le système de tarification des transports routiers, la politique nationale et internationale du transport, la concurrence des autres ports pour la desserte de l'*hinterland*, ainsi que de la qualité de l'infrastructure de liaison avec cet *hinterland*. Les ports doivent prêter attention à ce qui se passe au-delà de leur zone d'activité et surveiller des paramètres extérieurs significatifs (ISE, 1980). Toutes les installations portuaires à usage commun doivent relever de la compétence de l'autorité portuaire autonome, qui peut revêtir diverses formes. Il y a plusieurs raisons à cela :

- assurer une utilisation plus efficace des installations existantes,
- empêcher la création d'une surcapacité au sens économique du terme,
- garantir la rentabilité de l'exploitation,
- resserrer les liens commerciaux,

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

- établir la structure des tarifs en fonction de considérations plus générales,
- établir des conditions de travail, de salaire, des conditions sociales et des systèmes de formation uniformes,
- répondre plus rapidement aux changements à caractère structurel et conjoncturel, comme par exemple, les nouvelles techniques de transport, NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), logistique à flux tendus.

L'autonomie se traduit par :

- une indépendance financière,
- une administration guidée par des préoccupations commerciales,
- une autonomie de gestion du personnel,
- une délégation de pouvoir plus large,
- un recours à des services auxiliaires (externalisation, par exemple, de la logistique de soutien),
- une rationalisation de la documentation portuaire par le recours à l'EDI (Échanges de Données Informatisées).

Une baisse de compétitivité des ports se répercute immédiatement sur les armements nationaux en particulier et sur les échanges extérieurs (Francou .B, 2001a). Les coûts du passage portuaire sont étroitement incorporés aux calculs des armements et affectent directement les coûts d'exploitation du ou des navires. Leur niveau influence les décisions stratégiques des armateurs : un niveau élevé des coûts du passage portuaire entraîne soit une adaptation de la technologie maritime, soit simplement une suppression de l'escale portuaire (Berlet .E, 2000).

La productivité des opérations portuaires, c'est-à-dire les tonnages manutentionnés, affecte directement le temps de transit des navires au port. La productivité varie en fonction des équipements

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de 'soft & hard' management et opérations

disponibles, mais aussi des conditions de travail. La productivité, que l'on peut mesurer au débit des postes à quai, est très variable. La durée de séjour du navire au port, dépend principalement de la durée des opérations de manutention (Cariou P, 2000).

Quand le navire est en attente dans un port, c'est du capital immobilisé à perte ou générateur de coûts pour ses usagers. Un navire utilisé comme lieu de stockage dans un port en attendant la mise en route des opérations de manutention ou la disponibilité d'une zone de stockage est handicapé par de faibles rotations. La productivité des opérations portuaires et la réduction consécutive du temps de transit du navire constituent des indicateurs de la compétitivité d'un port. Un port compétitif est un élément essentiel de la compétitivité de l'industrie maritime et de toute l'économie nationale. Le prix des services portuaires constitue le second élément déterminant lors du choix d'un port. Lorsque le choix existe, l'armateur compare le niveau du prix à la productivité portuaire existante pour choisir son ou ses ports d'escale (McConville J., 1999). La qualité du service portuaire est devenue un impératif sur le plan commercial. Elle est le résultat de la coordination des intervenants des différents prestataires de services. Elle dépend aussi des services d'accompagnement : pilotage, remorquage etc. Par la massification des flux, un port dégage des ressources qu'il peut investir dans du matériel (très coûteux) de manutention et dans la formation du personnel. Les compétences techniques et organisationnelles ainsi améliorées, le port verra son attrait accru auprès des opérateurs économiques. La massification des flux entretient le cercle vertueux de la compétitivité (Molenaar H.-J. & Van De Voorde E., 1994). En résumé, les ports de l'ère de la globalisation doivent offrir à leurs utilisateurs, outre des services traditionnels liés strictement aux chargements et déchargements :

- des services logistiques et de distribution totale, avec une informatisation de l'utilisation des engins et des procédés de gestion et la maîtrise de l'information ;

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de 'soft & hard' management et opérations

- des services de logistique de soutien et de maintenance
- réparation pour les navires, véhicules et outils de manutention afin de réduire les risques techniques et commerciaux ;
- des services administratifs et commerciaux simples, souples et flexibles grâce à la généralisation de l'EDI, à la disponibilité d'une manière continue (24h/24 & 7j/7) ;
- des liaisons avec l'intérieur pour assurer la fluidité du trafic généré par le port : les ports doivent collaborer étroitement avec les institutions chargées de l'amélioration de l'infrastructure intérieure (collectivités territoriales, ministères, etc.).

Un port qui se soucie de sa compétitivité est obligé de renforcer ses relations avec son *hinterland* urbain en particulier. Une excellente relation entre port et «ville-région» et le soutien de cette dernière sont une des conditions essentielles de la compétitivité d'un port. Le port demande de manière croissante à son arrière-pays urbain l'accès à la place portuaire depuis l'arrière-pays, des installations d'entreposage, distribution, l'aménagement urbain, des terminaux multimodaux. Cette demande nécessite une communauté portuaire solide et transparente, afin qu'elle puisse convaincre la ville ou la région qu'elles ont tout à gagner au développement du port (El Khayat M., 2000). Port et ville-région sont largement interdépendants et ont des intérêts communs. Logiquement, chacun doit considérer les difficultés de l'autre comme siennes. La «ville-région» doit fournir l'espace nécessaire aux nouvelles activités et améliorer les transports et toutes les facilités que nécessite un passage portuaire compétitif. Le port doit agir pour générer des valeurs ajoutées multiples pour la «ville-région» : emplois, activités industrielles et de services, protection de l'environnement etc.

### **6) Les indicateurs de performance recensés dans la littérature portant sur le domaine portuaire**

Dans la littérature qui se concentre sur le domaine portuaire, le temps de séjour moyen est l’indicateur principal pour évaluer l’efficacité des ports (Raballand, 2010). Or, étant donné que le temps de séjour est souvent affecté par une minorité de cargaisons problématiques, il s’agit en fait d’un indicateur qui ne traduit pas nécessairement les efforts qui sont mis en place pour améliorer la performance des ports. Pour raffiner l’analyse de l’efficacité des ports, nous allons donc nous pencher sur la littérature existante concernant les indicateurs de performance pour l’ensemble de la chaîne logistique et les adapter au domaine portuaire.

Dans le but de structurer le cadre d’analyse, nous nous sommes appuyés sur l’article de Wilson et Mann (Wilson & Mann, 2005). Les auteurs se sont basés sur les données de commerce de 75 pays. Ils ont ainsi identifié quatre catégories d’efforts qui peuvent être mis en place pour faciliter les flux des marchandises :

- ✓ L’efficacité portuaire,
- ✓ L’environnement douanier,
- ✓ L’environnement réglementaire
- ✓ Les infrastructures de services.

### **7) A la recherche de la performance globale satisfaisant l’utilisateur-client**

Selon la logique de toute action collective, l’optimisation de la performance attendue par l’utilisateur-client ne peut être le résultat d’une succession d’activités indépendantes décidées par des acteurs nombreux n’échangeant de l’information qu’à minima. La performance d’une organisation est tout à la fois liée :

- ✓ à la performance de chacun des acteurs actifs ;
- ✓ à la qualité des connexions entre ces actions.



Or, s’il n’existe pas un réseau de communication d’informations ou s’il n’est pas régulièrement renseigné, au fur et à mesure de l’achèvement de différentes activités (Fredouet & Mestre, 2005), comment concevoir une coordination satisfaisante des activités des différents acteurs qui par leurs activités concourent à réduire les temps de passage du navire et des marchandises dans la place ?

Tout réseau d’acteurs, tout système de communication semble devoir être hiérarchisé, centré pour servir plus efficacement et avec plus d’efficacité, les objectifs poursuivis par une entreprise-pivot, une entreprise leader. Or, une place portuaire est un réseau non centré d’acteurs indépendants cherchant à développer leur chiffre d’affaires et leur rentabilité.

Aujourd’hui, des entreprises de manutention dont certaines d’entre-elles s’associent avec des armateurs cherchent à prendre le leadership de certaines places portuaires et ainsi à coordonner à l’avenir les deux processus opérationnels des ports, l’escale et le passage des marchandises. Aujourd’hui, ils ne contrôlent que partiellement le processus « passage des marchandises ». Les commissaires de transports auxquels les marchandises sont confiées par leurs fournisseurs ou leurs destinataires, ne peuvent pas contrôler les deux processus portuaires. Il leur est impossible de contrôler le processus « escale du navire » qui suppose la gestion de son approche, assez souvent son pilotage et son remorquage puis son immobilisation à quai. Eux-aussi n’organisent et ne contrôlent qu’une partie du processus « passage des marchandises » en choisissant un certain nombre d’acteurs dont les activités concourent à ce passage. Aussi, ce qui caractérise l’organisation d’une place portuaire, c’est l’absence d’un acteur-pivot qui coordonnerait les différentes activités des différents acteurs.

Quant aux GPM (Grands ports maritimes), comme nous l’avons précédemment souligné s’ils proposent un réseau d’informations

accessibles aux différents acteurs du port, ils ne sont jamais décideurs des activités privées dont une configuration spécifique s’élabore sans réelle coordination à chaque escale.

### **8) UNE FAÇON DE MESURER ET D’ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DES PORTS**

Cette dernière question nous amène à nous demander comment mesurer la performance mais aussi le niveau d’internationalisation des ports, et ce, de manière à éliminer l’effet de la densité du marché ou l’effet de distorsion mesurée par les volumes de manutention sur les marchés locaux et continentaux. Il existe plusieurs indicateurs permettant de mesurer la performance portuaire, notamment financiers et opérationnels.

La valeur des contenus manutentionnés, l’efficacité, les revenus et les taux de profit sont sensiblement plus représentatifs de la performance portuaire qu’une simple mesure de volume. L’approche réseau permet d’aborder cette question en mettant en évidence la qualité des liens réseaux et le niveau d’intégration d’un port à son marché respectif, sans tenir compte ainsi des volumes transités. Trois types de liens réseaux peuvent être considérés pour expliquer la performance. Ces liens réseaux sont une source de valeur ajoutée, permettent une optimisation des prix et des revenus portuaires. Premier type de liens réseaux : l’intégration à une chaîne logistique (chaîne d’approvisionnement) La chaîne logistique ou « chaîne d’approvisionnement » décrit le processus de réalisation des différentes étapes logistiques, de manutention et de transport des marchandises d’une région vers une autre, et ce, quel que soit le degré de transformation (ou la valeur ajoutée) de la marchandise. Il est important de ne pas confondre avec le concept de « chaîne de valeur » qui décrit les différentes étapes de transformation, d’amont en aval, de la matière jusqu’à la production finale du produit et sa commercialisation. Depuis des décennies les chaînes d’approvisionnement se sont intégrées verticalement et mondialisées

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

sous l’emprise des multinationales. Ces chaînes relient des sites dispersés de production et d’approvisionnement à des aires de consommation. Une gestion centralisée permet d’accroître les performances de cette chaîne en termes de prix, de qualité de service et de fiabilité. Ceci se reflète dans la politique de groupement, d’intégration verticale ou de conclusion de contrats à long terme menée par les divers acteurs pour réduire les coûts et renforcer la coordination et la synchronisation.

Selon l’OCDE, des études récentes mentionnent la nécessité de fonder davantage la sélection des ports sur ces chaînes. Elles sont devenues la référence pertinente pour analyser la compétitivité portuaire, laquelle dépend donc maintenant de façon croissante de la coordination et du contrôle exercés par les acteurs externes. Toujours selon l’OCDE, le choix d’un port s’opèrerait plus en fonction des coûts de réseau et non nécessairement des coûts des services offerts par le port lui-même. Les ports retenus sont ceux qui permettent de réduire au minimum la somme des coûts du passage par mer, par port et sur terre, y compris le stockage par les expéditeurs. La sélection d’un port serait ainsi considérée comme le sous-produit du choix d’un itinéraire logistique. Ceci signifie que les ports peuvent gagner en attractivité, d’une part, en se présentant comme une solution alternative plus efficace à d’autres itinéraires de la chaîne d’approvisionnement, et d’autre part, en exploitant les complémentarités avec d’autres maillons de la chaîne d’approvisionnement, par exemple en resserrant leurs liens avec des centres de distribution de l’intérieur, ou en utilisant rationnellement là où ils le peuvent les capacités disponibles dans leur enceinte et dans leur hinterland.

Deuxième type de liens réseaux : les communications De façon générale, les innovations technologiques et opérationnelles sont un des moyens d’accroître la capacité effective des ports. Selon certaines recherches, elles peuvent augmenter sensiblement le trafic de

terminaux existants. Les conclusions tendent à supporter la présente analyse à l’effet que la capacité n’est pas nécessairement un facteur limitatif déterminant de l’attractivité des ports. Sur le plan des communications, l’optique d’une meilleure intégration et la recherche d’une plus grande efficacité du réseau commanderaient qu’il y ait une parfaite compatibilité entre le système de communication des ports et ceux des différents acteurs de la chaîne d’approvisionnement. Ces acteurs peuvent aussi bien être des amateurs, des lignes maritimes, des exploitants de terminaux et mêmes des institutions publiques (ministère des Transports) des différents niveaux de gouvernement. Ceci implique un travail diagnostique de la chaîne d’approvisionnement de sorte que l’on puisse s’assurer d’une communication dans faille à tous les niveaux de la chaîne, soit interne et externe. Le gain d’efficacité qui en résulte se traduit par des gains pour les expéditeurs en termes de coordination, d’économies de temps de transport. Globalement, l’intégration du système de communications aura pour effet d’accroître l’attractivité du site portuaire. La compatibilité des réseaux de communication devient alors un critère important pour la préservation de leur intégrité.

### **9) LA NUMÉRISATION DANS LES PORTS**

Facteur dont l’évolution s’accélère, la numérisation est potentiellement porteuse de profondes retombées sur l’exploitation et la gestion portuaires. Il n’existe pas de définition communément admise de l’économie numérique. Les derniers progrès dans la numérisation tiennent à une combinaison de technologies qui sont de plus en plus présentes dans les systèmes mécaniques, les communications et les infrastructures (UNCTAD, 2017b). Les principales technologies sur lesquelles repose la numérisation dans le transport maritime sont notamment des innovations comme l’Internet des objets, la robotique, l’automatisation, l’intelligence artificielle, les véhicules et équipements autonomes et la technologie de la chaîne de blocs. Leur champ d’application pourrait s’étendre à tous les aspects de l’activité portuaire, dont l’exploitation, la planification, et

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

la conception, le développement et l’entretien des infrastructures. Elles ouvrent de nouvelles perspectives aux ports en créant davantage de valeur au-delà des activités traditionnelles de manutention des marchandises. Ces technologies peuvent aider à optimiser le trafic, accroître l’efficacité opérationnelle, la transparence des processus et la vitesse, automatiser les processus et diminuer les inefficiences et les erreurs. Concrètement, ces technologies innovantes dans les ports favoriseront par exemple des changements dans les opérations de chargement et déchargement (communication de machine à machine, solutions de plateforme, robotique, développement intelligent des actifs et effectifs mobiles), l’entreposage (analyse de méga-données, systèmes de comptage intelligents et vue d’ensemble des stocks) et la transformation industrielle (réseaux intelligents, gestion intelligente de l’énergie, impression 3D, analyse de la sûreté et maintenance prévisionnelle). Le secteur du transport maritime rattrape de plus en plus son retard lorsqu’il s’agit d’utiliser davantage des technologies innovantes pour améliorer les systèmes et les processus. D’après une enquête sectorielle, 15 % des personnes interrogées pensaient que l’on utilisait déjà des équipements de terminal autonomes (Vonck.I, 2017), 9 % que des drones autonomes étaient employés pour assurer les services portuaires et 43 % qu’il s’agissait d’une tendance de court terme. Les enquêtés étaient généralement d’avis que, quelle que soit la vitesse à laquelle la numérisation se mettait en place, il devenait de plus en plus nécessaire de mettre à niveau les compétences et de renforcer les savoirs spécialisés, l’efficacité et les connaissances.

En examinant les ports à travers le monde, il ressort que le secteur a adopté la technologie dans une certaine mesure, les opérations de nombreux ports ayant considérablement changé au cours des dernières décennies. Par exemple, le scannage est de plus en plus utilisé pour la sécurité et la facilitation du commerce, et l’automatisation est mise en place dans divers terminaux à conteneurs. Les terminaux à conteneurs à travers le monde donnent un bon aperçu de l’état des lieux actuel. L’automatisation des terminaux à

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations

conteneurs (l'utilisation de systèmes de manutention robotisés et contrôlés à distance et la transition de processus manuels vers des processus automatisés) est encore relativement balbutiante, 97 % des terminaux portuaires à conteneurs mondiaux n'étant pas automatisés. On estime à 1 % la part des terminaux à conteneurs entièrement automatisés, et à 2 % celle des terminaux semi-automatisés (Drewry Maritime Research, 2018b). Le tableau 2.1 donne une vue d'ensemble des principaux terminaux où une automatisation totale ou partielle est en cours de déploiement ou prévue.

Tableau 2. 1: Tendances de l'automatisation dans les ports

Port	Terminal	Degré d'automatisation de l'exploitation
<b>Brisbane, Australie</b>	Terminaux à conteneurs, terminal à conteneurs de Fisherman Island	Semi
<b>Postes d'accostage 8 à 10 de Fisherman Island</b>		Totalement
<b>Melbourne, Australie</b>	Terminal à conteneurs international de Victoria	Totalement
<b>Sydney, Australie</b>	Terminaux à conteneurs internationaux de Sydney	Semi
<b>Quai nord de Brotherson</b>		Totalement
<b>Antwerp, Belgique</b>	Point d'entrée	Semi
<b>Qingdao, Chine</b>	New Qianwan	Totalement
<b>Shanghai, Chine</b>	Yangshan, phase 4	Totalement (essais fin 2017)
<b>Tianjin, Chine</b>	Dong Jiang	Non confirmé ; en développement
<b>Xiamen, Chine</b>	Terminal à conteneurs d'Ocean Gate <sup>b</sup>	Totalement (phase 1 opérationnelle ; phases 2 et 3 en développement)
<b>Hamburg, Allemagne</b>	Terminal à conteneurs d'Altenwerder	Totalement
<b>Burchardkai</b>		Semi
<b>Vizhinjam, Inde</b>	Adani	Non confirmé ; en développement
<b>Surabaya, Indonésie</b>	Lamong Bay et Petikemas	Semi
<b>Dublin, Irlande</b>	Terminaux du port de transbordeurs	Semi ; prévus
<b>Vado Ligure, Italie</b>	Terminaux d'APM	Semi ; opérationnels en 2018
<b>Nagoya, Japon</b>	Terminal à conteneur de la jetée sud de Tobishima	Totalement
<b>Tokyo, Japon</b>	Terminal 5 d'Oi	Semi
<b>Lázaro Cárdenas, Mexique</b>	Terminal 2	Semi
<b>Tuxpan, Mexique</b>	Terminal portuaire	Semi
<b>Tanger Med, Maroc</b>	Tanger Med 2	Non confirmé ; ouverture prévue en 2019
<b>Rotterdam, Pays-Bas</b>	Terminaux est et ouest réservés à Delta, Euromax, Point d'entrée mondial et terminaux d'APM	Totalement
<b>Auckland, Nouvelle-Zélande</b>	Terminal à conteneurs de Fergusson	Semi ; achèvement prévu en 2019
<b>Colón, Panama</b>	Terminal international de Manzanillo	Semi
<b>Singapour</b>	Terminaux 1, 2, 3 et 4 de Pasir Panjang	Semi
<b>Tuas</b>		Non confirmé ; prévu

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations

<b>Busan, République de Corée</b>	Pusan Newport International et terminal à conteneurs, Newport Company, Hanjin Newport Company et Hyundai Pusan Newport	Semi
<b>Incheon, République de Corée</b>	Terminal à conteneurs d’Hanjin Incheon	Semi
<b>Algeciras, Espagne</b>	Terminal international de Total	Semi
<b>Barcelona, Espagne</b>	Europe Sud	Semi
<b>Dubai, Émirats arabes unis</b>	Terminaux 3 et 4 de Jebel Ali	Semi (terminal 3 opérationnel ; terminal 4 prévu pour être opérationnel en 2018)
<b>Abu Dhabi, Émirats arabes unis</b>	Terminal à conteneurs de Khalifa	Semi
<b>Liverpool, Royaume-Uni</b>	Terminal à conteneurs Liverpool 2	Semi
<b>London, Royaume-Uni</b>	Terminal à conteneurs de Dubai Ports London Gateway et Thamesport	Semi
<b>Long Beach, États-Unis</b>	Terminal à conteneurs	Totalement (Middle Harbour Redevelopment Project en développement)
<b>Los Angeles, États-Unis</b>	TraPac	Totalement
<b>New York, États-Unis</b>	Terminaux à conteneurs mondiaux	Semi
<b>Norfolk, États-Unis</b>	Virginia International Gateway	Semi
<b>Terminaux internationaux</b>		Semi ; en développement
<b>Kaohsiung, province chinoise de Taiwan</b>	Terminaux 4 et 5 et terminal à conteneurs de Kao Ming	Semi
<b>Taipei, province chinoise de Taiwan</b>	Terminal à conteneurs	Semi

*Source:* Drewry Maritime Research, 2018b.

<sup>a</sup> Les terminaux qui ne sont pas encore pleinement opérationnels sont signalés.

<sup>b</sup> Également appelé Terminal à conteneurs automatisé de Yuan haï. Les portiques à double chariot seront sensiblement automatisés.

Dans les terminaux entièrement automatisés, les parcs à conteneurs et le transfert horizontal entre les quais et les parcs sont automatisés, tandis que dans les terminaux semi-automatisés, seuls les parcs à conteneurs le sont. Les terminaux à conteneurs utilisent de plus en plus des niveaux d’automatisation plus élevés pour améliorer la productivité et l’efficacité et acquérir un avantage concurrentiel. D’après une étude sectorielle, près de 75 % des exploitants de terminaux jugent l’automatisation indispensable pour rester compétitifs dans les trois à cinq prochaines années, et 65 % la considère comme un levier garantissant la sûreté de l’exploitation (Hellenic Shipping News, 2018). Plus de 60 % des exploitants portuaires interrogés estiment qu’elle améliorera le contrôle et la cohérence de l’exploitation, et 58 % qu’elle réduira les coûts globaux

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

d’exploitation des terminaux. Les enquêtés étaient globalement convaincus de l’éventuelle rentabilité de l’investissement. Environ un tiers d’entre eux voyaient dans l’automatisation un moyen d’obtenir jusqu’à 50 % d’accroissement de la productivité, et environ un cinquième estimaient qu’elle pourrait réduire les coûts d’exploitation de plus de 50 %. Toutefois, il convient d’examiner les avantages de l’automatisation des ports en contexte. Dans certains cas, il peut falloir du temps pour obtenir la productivité escomptée, car différentes innovations sont adoptées sans une intégration suffisante, et sans capacité globale de contrôle. La technologie est essentielle, mais ce n’est pas le seul paramètre qui influe sur la productivité des terminaux. Plusieurs difficultés se poseraient pour l’adoption plus large de solutions d’automatisation des ports, notamment un manque de compétences ou de ressources pour mettre en œuvre et gérer l’automatisation, les préoccupations des syndicats de travailleurs et le temps nécessaire au déploiement.



## **2. SECTION 2 : LES PORTS MONDIAUX, FLUX ET TRAFICS**

### **1) Le trafic portuaire dans le monde**

En 2017, l’activité portuaire et la manutention de marchandises conteneurisées au niveau mondial ont affiché une croissance rapide, après deux années de performance en berne. Selon les estimations, les 20 principaux ports mondiaux ont manutentionné 9,3 milliards de tonnes en 2017, contre 8,9 milliards de tonnes en 2016, un volume presque équivalent au trafic maritime mondial. D’après les calculs de la CNUCED, 752,2 millions d’EVP ont été manutentionnés par les ports à conteneurs dans le monde en 2017, soit quelque 42,3 millions d’EVP supplémentaires, un chiffre comparable au volume total de conteneurs manutentionnés cette année-là à Shanghai (Chine), port à conteneurs le plus dynamique au niveau mondial. Les perspectives du secteur mondial de la manutention portuaire restent positives, compte tenu de la croissance économique prévue et des plans de développement des infrastructures portuaires. Toutefois, les risques pesant sur la demande mondiale et les incertitudes qu’ils font naître continuent de favoriser une baisse de l’activité portuaire mondiale (CNUCED, 2018).

### **2) Alliance portuaire, le pouvoir de négociation**

Les alliances de compagnies de transports maritimes et la montée en taille des navires ont complexifié la relation entre les compagnies de transport maritime de conteneurs et les ports, et fait émerger de nouvelles dynamiques dans lesquelles les compagnies maritimes ont davantage de pouvoir de négociation et d’influence. L’augmentation de la taille des navires et l’essor des méga-alliances ont accentué l’obligation pour les ports de s’adapter. Si les réseaux de transports maritimes réguliers semblent avoir bénéficié des gains d’efficacité découlant de la consolidation et de la restructuration des alliances, les retombées positives pour les ports n’ont pas suivi le même rythme. Ces tendances conjuguées ont intensifié la concurrence entre les ports

à conteneurs pour obtenir des escales dans un contexte où les décisions prises par les alliances de compagnies de transports maritimes concernant la capacité mise en service, les ports d’escale et la structure du réseau peuvent sceller le sort d’un terminal portuaire à conteneurs. Cette dynamique est d’autant plus complexe que les compagnies maritimes jouent souvent un rôle dans les activités portuaires, ce qui pourrait conduire à redéfinir les approches des concessions de terminaux.

### **3) Les PORTS MONDIAUX et leur rôle dans les échanges mondiaux.**

Acteurs clefs du commerce et de la logistique au niveau mondial et nœuds essentiels dans les chaînes d’approvisionnement internationales, les ports maritimes continuent de soutenir les processus de production mondialisés, l’accès au marché et l’intégration effective dans l’économie mondiale. Les ports maritimes mondiaux sont les principales infrastructures qui desservent le transport et le commerce maritimes, et leur performance est en grande partie déterminée par les évolutions touchant l’économie et les échanges mondiaux. L’activité de manutention de la cargaison et le trafic dans les ports mondiaux, traduisant une reprise de l’économie mondiale et une remontée du volume des échanges qui ont stimulé la demande de transport maritime et le trafic maritime en 2017, se sont globalement améliorés et ont affiché des tendances prometteuses. Plus de 80 % du commerce mondial de marchandises en volume est manutentionné par les ports à travers le monde et près des deux tiers de ces échanges sont chargés et déchargés dans les ports des pays en développement.

Les ports mondiaux desservent les navires et les cargaisons à diverses étapes des opérations portuaires de manutention : à terre, aux postes d’accostage, dans les parcs à conteneurs et à l’arrière du terminal. Il est donc crucial d’améliorer l’efficacité tout au long des différentes phases de prise en charge des navires et des cargaisons

pour l’efficacité globale et pour garantir que les gains obtenus sur un segment de la chaîne logistique maritime ne soient pas annulés par des inefficiences ailleurs dans le processus. Les ports se trouvent au croisement de nombreuses évolutions. Ils ont tiré parti d’une reprise mondiale en 2017 qui est néanmoins demeurée fragile en raison de la persistance de risques. Ils se heurtent également aux difficultés découlant de l’évolution des dynamiques dans le marché des transports maritimes réguliers, de la nécessité d’intégrer les progrès technologiques amenés par la numérisation, de l’exigence de se plier aux obligations accrues liées aux priorités mondiales de développement durable, et de l’impératif de demeurer compétitifs et de répondre aux besoins de l’économie et des échanges mondiaux.

### **a) Les ports en Méditerranée : Stratégies à l’œuvre.**

Véritable carrefour du commerce mondial, la Méditerranée se caractérise par trois constats majeurs.

Le premier concerne sa position géographique sur la route Asie-Europe lui conférant un statut de mer de transit (Crozet & Laroche, 2009).

Le second illustre les restructurations spatiales de l’industrie maritime mondiale et des nouvelles stratégies portuaires déployées par les armateurs, à la recherche de plus de massification et de concentration des flux vers un nombre limité de hubs.

Le troisième se manifeste à travers une volonté politique visant à construire un espace méditerranéen régionalement intégré et spatialement connecté.

Le Programme d’Action Régionale pour le Transport (PART) initié par l’Union Européenne, ainsi que la Politique Européenne de Voisinage (PEV) ont pour finalité l’accélération des échanges intra-méditerranéens. Pour ce faire, trois leviers d’action ont été retenus :

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

la modernisation et le déploiement de nouvelles infrastructures portuaires, les réformes en matière de modes gouvernance, et enfin le recours aux investissements privés pour financer les projets en cours.

Force est de constater, que les restructurations et les évolutions récentes s’inscrivent désormais dans une tendance mondiale dictée par deux éléments majeurs. D’une part, l’essor économique de la Chine devenue depuis 2013 la première puissance commerciale devant les Etats-Unis, et d’autre part, le lancement d’une nouvelle stratégie économique autour du « made in China 2025 » calquée sur le modèle industriel Allemand de l’industrie 4.0. Ces éléments se traduisent au niveau des armements par l’accélération d’alliances stratégiques qualifiées d’intégration horizontale, prenant la forme de fusion et d’acquisition. Depuis 2017, on ne compte plus que trois alliances Est-Ouest : 2M, Ocean Alliance et The Alliance. Cosco Shipping faisant partie d’Ocean Alliance est désormais présent en Méditerranée au port du Pirée dans le cadre d’une stratégie de redéploiement de la Chine sur la route vers l’Europe. Le même constat est observé en Afrique avec China Merchants au port de Djibouti, au Sri Lanka ou encore au Pakistan pour ne citer que quelques exemples. Cette course vers le gigantisme maritime que traduisent ces alliances stratégiques agit directement sur les capacités des navires et impose aux infrastructures portuaires une adaptation des investissements, en vue de rester connectés aux chaînes logistiques internationales afin de capter des parts du trafic maritime. Parallèlement à cette logique de concentrations horizontales, les armateurs développent également de nouvelles stratégies d’intégration verticale en proposant très récemment des services de porte à porte. Les armateurs développent de nouvelles fonctions logistiques en contrôlant à la fois la manutention portuaire, mais en proposant aussi du transport terrestre massifié. Ils localisent géographiquement leurs centres de transbordement de conteneurs dans l’arrière-pays et gèrent les flux en amont afin d’assurer une fluidité et un passage portuaire optimisé.

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

La priorité actuelle des armateurs est de localiser leurs hubs à proximité de la route maritime demeurant longtemps concentrés sur les ports de la rive nord de la Méditerranée. L'intégration des ports du sud dans la géographie des flux de conteneurs est relativement récente. Elle profite marginalement à certains ports comme Tanger-Med au Maroc (depuis 2007). En effet, Maersk place Tanger-Med au centre de sa politique de transport en Méditerranée en y effectuant une moyenne de 65 escales par mois. Cette insertion dans les flux internationaux transméditerranéens rend l'activité et les orientations stratégiques du port sur le long terme tributaire des intérêts des grands opérateurs maritimes. Ces derniers participent à la réalisation de telles infrastructures et à leur exploitation dans le but d'y développer leurs activités à destination des pays industrialisés. Ils se placent de ce fait, au centre des chaînes logistiques internationales (Frémont & Ducruet, 2005). Maersk dessert à partir de Tanger-Med le marché européen en proposant des services feeders. Plusieurs industriels ont choisi le hub de Tanger-Med comme lieu d'éclatement vers l'Europe et l'Afrique (Décathlon, Valeo...). D'autres comme Renault y ont implantés leurs sites de production à l'image de l'usine DACIA dans la zone industrialo-portuaire de Tanger-Med. A contrario, dès que la destination finale se situe en dehors de ces marchés stratégiques, les opérations de transbordement se multiplient. Par exemple, une expédition du Havre vers Annaba en Algérie génère systématiquement une première escale à Algéciras, puis une seconde à Gioia-Tauro et enfin une navette finale vers Annaba. Cette situation peut être généralisée aux autres pays du Sud considérés par les armateurs comme des marchés périphériques. Les tarifs du fret maritime y sont généralement plus élevés car l'armement opère dans une situation de quasi-monopole. De manière générale, l'accroissement du trafic maritime à l'échelle mondiale et à l'échelle régionale méditerranéenne, a bénéficié aux armateurs de porte-conteneurs qui se sont transformés en multinationales gérant des réseaux de transport et des flux de plus en plus complexes.

Fondamentalement, l’activité conteneur est conditionnée par le tryptique classique : coût, qualité et délais.

### **4) La connectivité globale du réseau**

Au niveau global, il est possible de résumer la structure d’ensemble du réseau par quelques tendances. D’une part, le nombre de nœuds (ports) dans le réseau ainsi que le nombre de connecteurs (navires) ont constamment augmenté (voir graphique). La croissance quasi continue du commerce international sur la période et l’émergence progressive de nouveaux acteurs économiques suffisent à expliquer la construction de nouveaux ports et terminaux et le renforcement de la flotte mondiale.

Les grands ports sont de plus en plus fortement connectés entre eux. Il y a bien émergence d’un système global de type hub and spokes centré autour de grandes plateformes de redistribution. Ces plateformes sont multifonctionnelles, puisque plus de 80 % des flux maritimes mondiaux se concentrent dorénavant dans et entre des ports pouvant manutentionner tous types de marchandises : vrac liquides et solides, marchandises générales, conteneurs, ainsi que les flux de personnes : ferries, croisières.

#### **a) Régionalisation des flux maritimes et hiérarchie portuaire**

Les courbes d’évolution soulignent également les mutations spécifiques du secteur maritime et portuaire. La centralisation et la rationalisation croissantes du réseau évoquées plus haut expliquent largement que la part des flux internes aux grandes régions soit passée de 63 % à 87 % dans la période. Le rôle des intégrations régionales y est pour beaucoup. Il convient aussi et surtout de souligner la part croissante de redistribution locale des flux via de grandes plateformes de transit. Compte tenu du rôle central de leurs hubs principaux, l’Europe et l’Asie suivent et dépassent même cette tendance avec plus de 90 % de flux internes en 2008.

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

Le déclin rapide de la connectivité maritime nord-américaine masque pour sa part plusieurs évolutions logistiques : l’accroissement du volume moyen des escales dans les grands ports comme New York et Los Angeles, le glissement des trafics vers des hubs externes comme aux Caraïbes, et la croissance des importations asiatiques via la côte Ouest, et notamment le pont terrestre du Canada (Asia-Pacific Gateway), les limites de gabarit du canal de Panama empêchant le passage du Pacifique à la côte Est aux navires les plus importants. L’ouverture en 2016 du canal élargi, qui pourra permettre le transit de porte-conteneurs de 12 000 équivalents vingt pieds (EVP), soit plus du double de la charge actuellement autorisée, devrait certainement modifier les flux.

En 2008, la carte mondiale des routes maritimes est tout autre. L’Asie domine l’ensemble des façades maritimes de l’océan Indien au Pacifique, tandis que l’Europe, connectée en interne par des liens secondaires, est principalement tournée vers elle-même et vers l’Atlantique. Ses flux semblent se replier entre les deux canaux de Suez et de Panama qu’elle a construits, tandis que les réseaux maritimes de la Chine se consolident plus au Sud par des accès directs vers l’Afrique et le Brésil. Les États-Unis misent sur l’élargissement en cours du canal de Panama pour lancer une nouvelle dynamique, puisque les marchandises asiatiques pourront bientôt atteindre New York, voire Rotterdam, sans détours terrestres.

### **5) Rayonnement maritime des grands ports et régionalisation du monde**

La comparaison des flux majeurs entre grands ports du monde en 1890 et en 2008 permet de mettre en évidence l’évolution de la hiérarchie des ports. Le réseau simplifié sur la base des flux majeurs fournit un certain nombre d’indications sur le rayonnement géographique des ports (avant-pays maritimes) et l’émergence de

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘*soft & hard*’ management et opérations**

---

sous-systèmes plus ou moins centralisés et étendus (voir figures 2.1 et 2.2).

En 1890, un vaste ensemble reliait les grands ports latino-américains aux ports nord-américains et européens.

Premier port mondial en nombre d’escales, Buenos Aires bénéficiait alors du fort dynamisme économique et culturel de l’Argentine. De grandes quantités de charbon y étaient importées pour soutenir l’industrialisation rapide du pays, avec en retour l’exportation de bois et de viande vers l’Europe.

Suivaient à l’époque Londres et New York, pôles incontestés du développement industriel occidental, également tournés vers l’Asie et l’Océanie. L’activité des grands ports d’Asie, Calcutta et Rangoon, reposait sur les échanges avec Londres, alors même que Yokohama et Kobe restaient encore loin derrière les comptoirs coloniaux britanniques de Hong Kong ou de Singapour. Concernant les ports français, l’activité de Nantes, de Bordeaux ou du Havre était tournée vers l’espace latino-américain tandis que celle de Marseille, alors plus grand port de Méditerranée, était plus diversifiée en particulier grâce aux flux en provenance d’Afrique. Ces spécialisations croisées montrent à quel point, durant la période coloniale, les flux de longue distance l’emportaient largement sur les flux de proximité. Les ports d’un même ensemble régional n’avaient en effet que peu de relations entre eux et une logique centre-périphérie prévalait.



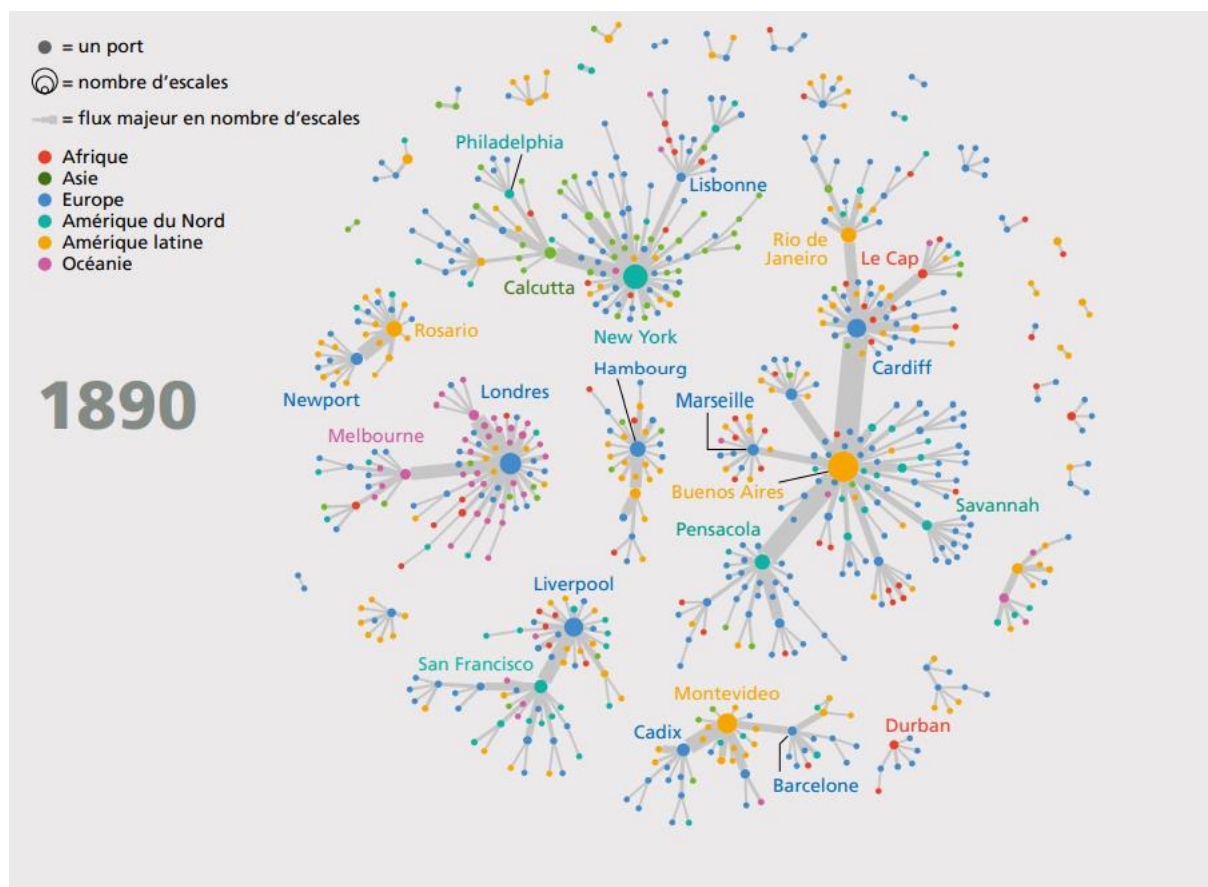


Figure 2. 1: Réseau Maritime Mondial Entre 1890-2008

Source : (César, 2014)

Au début des années 2000, on assiste à une hyperpolarisation logistique. Singapour, Hong Kong et Dubaï arrivent loin devant, en tête de classement, même si leur activité portuaire s’explique avant tout par leur rôle de hub inter et intra régional. En fait, la hiérarchie portuaire a changé de nature et ne peut plus être interprétée de la même façon que dans le passé. Le trafic de transit a, en effet, supplanté le trafic commercial. L’importance en volume des nombreux sous-systèmes locaux ne doit pas masquer la prépondérance de Singapour et de Rotterdam, les deux piliers de la circulation mondiale actuelle dont le rayonnement n’a jamais eu une telle portée. Certaines situations sont à relativiser. L’exemple de Shanghai montre ainsi qu’il ne faut pas confondre quantité et qualité en termes de connectivité. Second port mondial en tonnage, Shanghai reste en effet très dépendant de Hong Kong. Sa fonction principale est de desservir un immense arrière-pays à l’échelle de tout le bassin du Yangzi Jiang. Or

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

Busan et Hong Kong, les concurrents voisins, manutentionnent trois fois moins de trafic, servant un arrière-pays somme toute bien moins étendu, et la manutention des conteneurs y coûte plus cher qu’à Shanghai.

La forte centralité maritime de Busan et de Hong Kong ne peut donc pas s’expliquer par des facteurs technologiques ou économiques, puisque Shanghai a inauguré en 2005 un nouveau port ultramoderne sur l’île proche de Yangshan, relié par un pont de 30 kilomètres à la ville géante, qui a rapidement attiré d’importants acteurs industriels et logistiques séduits par ces installations portuaires dernier cri. L’explication est ailleurs, dans les 40 % de transbordement que Busan et Hong Kong maintiennent malgré la croissance chinoise, c’est-à-dire de la manutention de flux pour le compte d’autrui, le Japon et la Chine en particulier. Outre leur environnement fiscal et légal avantageux, Busan et Hong Kong restent bien plus que des hubs logistiques et portuaires. Ce sont des places fortes du capitalisme asiatique et mondial, soucieuses de conserver la main sur des flux qui sont tout autant matériels qu’immatériels.

Pourquoi Shanghai, malgré les immenses volumes manutentionnés, n’est-il pas le nouveau hub de l’Asie ? Pourquoi Singapour ou encore Dubaï continuent-ils d’investir dans l’agrandissement de leurs terminaux alors même que la valeur ajoutée socio-économique du trafic de transit est très limitée ? Pourquoi Incheon, en Corée du Sud, est-il devenu le hub principal de la Corée du Nord ? En d’autres termes, à qui profite cette centralisation des flux, au-delà des opérateurs du transport ?

Dorénavant, l’émergence de ces hubs repose essentiellement sur des aspects techniques et logistiques au détriment de la prise en compte de la dimension géopolitique des flux. Comme le soulignait le géographe André Vigarié, « une opération commerciale a toujours une certaine signification politique. Les marchandises ou activités économiques des échanges de biens sont rarement neutres ». Dans le

monde de l’après-11 Septembre, connaître les contenus, origines et destinations des conteneurs est notamment d’une importance capitale en termes de sécurité, comme en a témoigné l’expérience, même avortée, de la 100 % Container Scanning Law aux États-Unis. Or, l’information remonte d’autant plus vite qu’elle est concentrée en quelques points de passage.

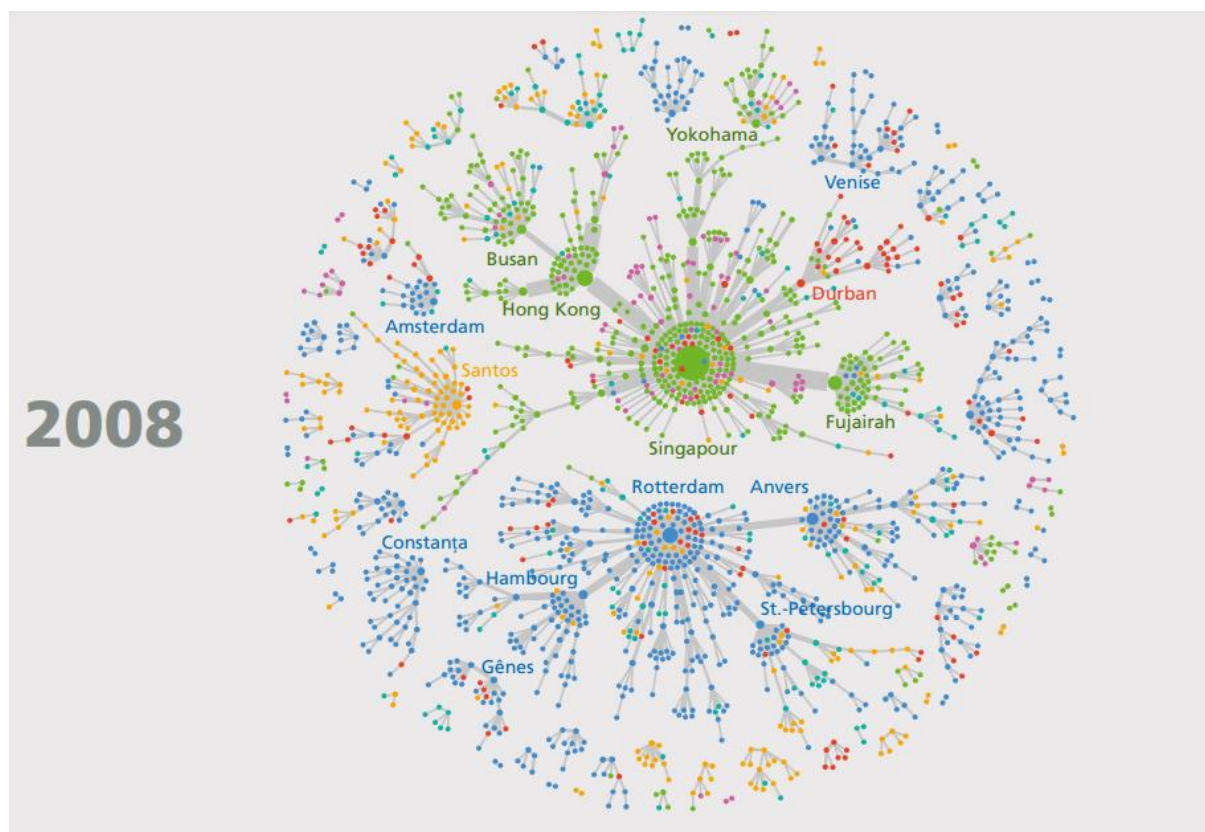


Figure 2. 2 Réseau maritime mondial 2008

Source : (César, 2014)

### 6) L’expansion du trafic portuaire mondial

Après le ralentissement lié à la crise financière de 2008, le trafic portuaire mondial a repris sa marche en avant, s’établissant en 2012 à 9,1 milliards de tonnes à l’exportation et autant à l’importation. Entre 2006 et 2012, la circulation mondiale de marchandises a augmenté de 20 %. Un quart de ces trafics est le seul fait de la Chine. Si l’Europe peut être considérée, avec 16,3 % des trafics, comme le deuxième foyer portuaire mondial, il ne faut pas perdre de vue que

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

plus de 60 % des trafics concernent les économies en développement. Un cinquième de ce trafic est américain, inégalement réparti entre les deux géants du Nord (9 %) et l’immensité latine du continent (10 %). L’Asie dans sa totalité est à elle seule responsable de plus de 40 % des flux portuaires mondiaux, tandis que l’Afrique n’en fournit que 6 %. La dispersion portuaire La polarisation du fait portuaire sur les grands foyers de peuplement du monde s’accompagne d’une grande dispersion de l’activité le long des côtes. L’Europe compte à elle seule quelque 1.200 ports dont les plus importants se situent toutefois au Nord : Rotterdam (avec 440 millions de tonnes/Mt), Anvers (191 Mt) et Hambourg (140 Mt). Signaler que le port néerlandais, en dépit de sa première place européenne, ne se place en 2013 qu’au huitième rang de la hiérarchie mondiale revient bien entendu à souligner le poids sans commune mesure des trafics asiatiques. Les ports chinois de Ningbo (810 Mt), Shanghai (776 Mt), Tianjin (500 Mt) ou Qingdao (450 Mt) rivalisent aisément avec Singapour (560 Mt) et dépassent allègrement les ports japonais de Nagoya (202 Mt), coréen de Busan (313 Mt), taïwanais de Kaohsiung (120 Mt) ou malais de Port Kelang (199 Mt).

Les ports américains de New York et de Long Beach-Los Angeles se placent respectivement autour des 120 Mt. Le premier port sud-américain, Santos, dans les environs de São Paulo au Brésil, est à 114 Mt. C’est à son extrémité méridionale que l’on trouve les établissements les plus importants du continent africain – Durban et Richards Bay (Afrique du Sud) pour un trafic cumulé de 158 Mt. Seuls les grands ports minéraliers ou pétroliers arrivent à rivaliser avec de tels chiffres : quelques ports australiens grâce aux exportations de charbon ; les ports brésiliens de Tubarão et de São Luis et leurs expéditions de minerai de fer et de bauxite ; les ports texans grâce aux flux pétroliers. Dans ce panorama, les ports du Havre (68 Mt) et de Marseille (80 Mt) apparaissent au deuxième voire au troisième plan.

### a) Vrac et conteneurs

Cette avalanche de chiffres globaux ne révèle pas la réalité plurielle d’un monde maritime et portuaire dont on peut considérer qu’il se divise en deux, selon les modes de conditionnement des marchandises : celles que l’on met en boîtes, dans des conteneurs que l’on mesure en équivalents vingt pieds (EVP), et les autres. Hors des boîtes continuent de circuler plus de 80 % des volumes échangés dans le monde en 2012. Un tiers de ces trafics correspond aux produits énergétiques – pétrole, gaz et produits dérivés – et un quart à des marchandises en vrac – minerai de fer, charbon, céréales, bauxite/alumine, phosphate. Il s’agit là de produits à haute valeur stratégique et qui requièrent une grande technicité dans leur manipulation. Leur faible prix à la tonne rend leur transport, en particulier terrestre, économiquement fragile. La plupart de ces flux s’arrêtent donc dans le port d’importation pour y subir des transformations, des opérations de raffinage, aptes à leur agréger de la valeur. Ces trafics participent donc à une édification portuaire de nature industrielle et nécessitent des investissements lourds, envisagés à long terme et dont l’insertion dans le territoire est de plus en plus compliquée au regard des nuisances environnementales qu’ils impliquent. La localisation de ces équipements bord à quai contrarie la logique volatile de la libéralisation du commerce mondial qui, transposée au monde portuaire, voudrait que les usagers, armateurs et chargeurs bénéficient d’une concurrence entre les sites et se rendent dans les établissements les moins chers. Rappelons ici que les fonctionnalités portuaires demeurent des facteurs prépondérants d’orientation des flux. Le reste de ces marchandises non conteneurisées ou non conteneurisables est par définition très divers : des véhicules, des machines-outils, des produits sidérurgiques, des grumes, des animaux vivants, des fruits en caisses etc. En dépit de l’intérêt économique de ces trafics et de leur caractère dominant dans le commerce mondial, il faut bien reconnaître que l’invention du conteneur par un transporteur routier nord-américain à la fin des années 1950 a révolutionné le monde portuaire

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘*soft & hard*’ management et opérations**

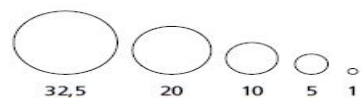
---

et au-delà. Il s'échangeait en 2012 quelque 600 millions d'EVP contre 152 millions quatre ans auparavant. En 1989, Honk Kong, Singapour et Rotterdam étaient les trois premiers ports mondiaux pour ce type de trafic, Los Angeles et Hambourg se plaçant respectivement aux septième et dixième rangs de ce classement, derrière les ports japonais. En 2013, le premier port européen, Rotterdam, est relégué en onzième position. Des dix premiers ports à conteneurs du monde, trois seulement ne sont pas chinois : Singapour, Busan (Corée du Sud) et Dubaï (voir figure 2.3).



### Les 100 premiers ports de marchandises dans le monde (2013)

Trafic des conteneurs  
(en millions d’EVP \*)



Les 15 premiers ports (en millions d’EVP \*)

1.	Shanghai	(Chine)	33,6
2.	Singapour	(Singapour)	32,2
3.	Shenzhen	(Chine)	23,3
4.	Hong Kong	(Chine)	22,4
5.	Busan	(Corée du Sud)	17,7
6.	Ningbo	(Chine)	17,4
7.	Qingdao	(Chine)	15,5
8.	Guangzhou	(Chine)	15,3
9.	Dubai	(EAU)	13,6
10.	Tianjin	(Chine)	13,0
11.	Rotterdam	(Pays-Bas)	11,6
12.	Dalian	(Chine)	10,9
13.	Port Klang	(Malaisie)	10,4
14.	Kaohsiung	(Taïwan)	9,9
15.	Hambourg	(Allemagne)	9,3

\* Équivalent vingt pieds.

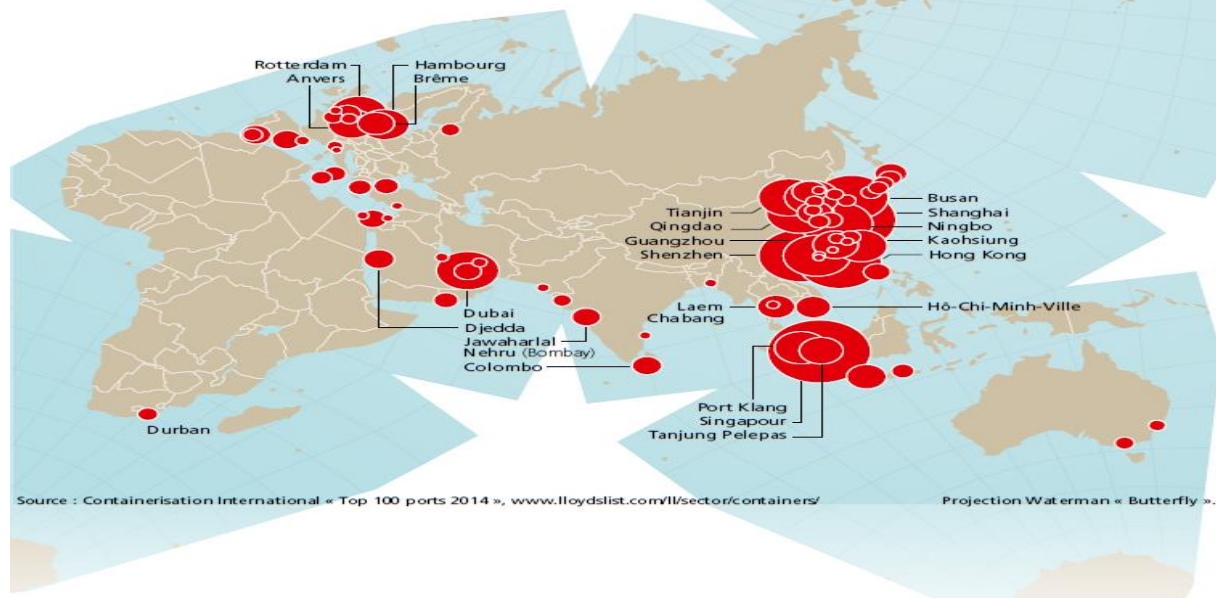


Figure 2. 3 Les 100 premiers ports dans le monde 2013

Source : Les grands ports mondiaux, Revue Questions internationales N70 novembre 2014

## 7) LE PARADOXE ASIATIQUE

On pourrait s’attendre à ce que la répartition des volumes de marchandises manutentionnés dans les ports corresponde grosso modo à la répartition de ces échanges commerciaux en valeur. Par exemple, on trouverait en Europe des ports affichant des volumes de marchandises tout aussi importants qu’en Chine, puisque l’Europe est

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations

aussi responsable d’une large partie du commerce international dans le monde (34 %). Or, ceci n’est pas le cas. La distribution des volumes de marchandises entre les différents ports de la triade est très inégale. On constate que 9 des 10 plus grands ports du monde sont maintenant situés en Asie. 4 Tel que le graphique l’indique ci-dessous, la Chine, à elle-seule représentait 56 % de tout le volume manutentionné dans l’ensemble du monde, alors que le poids du commerce international de toute l’Asie est de 34 %, et alors qu’une large part de l’activité économique est située en Amérique et en Europe. S’il n’en était qu’une question de volume, on conclurait que les sites portuaires asiatiques seraient très performants, beaucoup plus que ceux d’Europe ou d’Amérique.

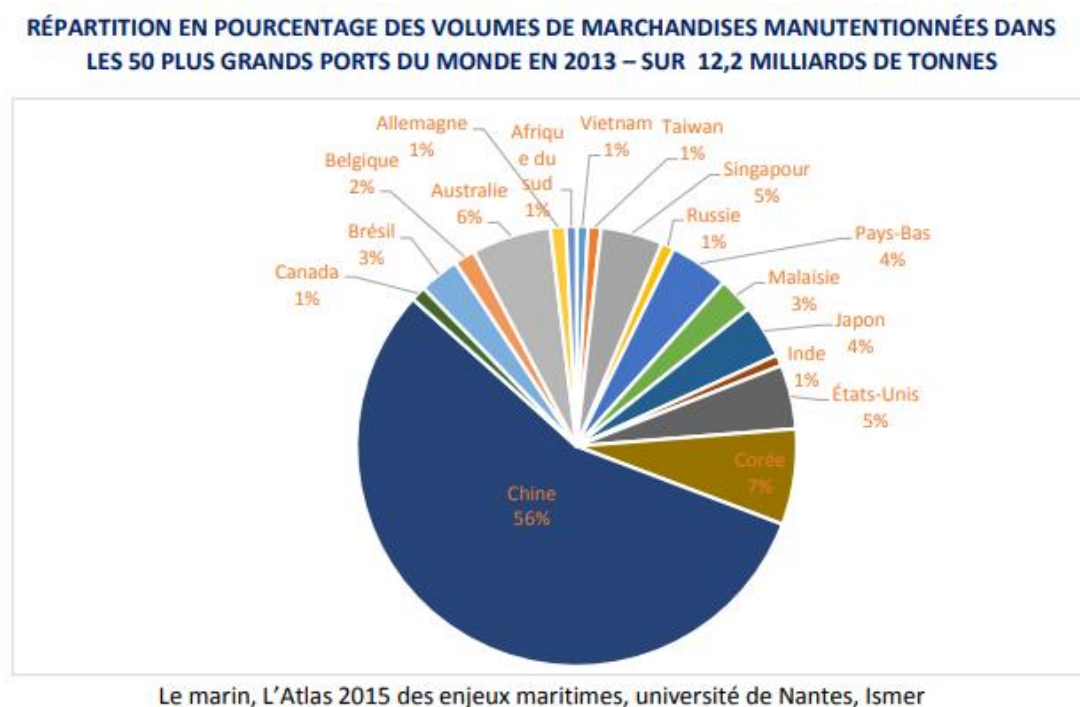


Figure 2. 4 Volumes manutentionnés dans les 50 plus grands ports 2013

### 8) LISTE DES PLUS GRANDS PORTS DU MONDE EN 2013

Certes, en raison des mouvements de délocalisation, la Chine est devenue la base manufacturière du monde. Mais, la forte densité de la population en Chine nécessite de distribuer vers des ports à haut



## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

volume. En Amérique ou en Europe, Vietnam 1% Taiwan 1% Singapour 5% Russie 1% Pays-Bas 4% Malaisie 3% Japon Inde 4% 1% États-Unis 5% Corée Chine 7% 56% Canada 1% Brésil 3% Belgique 2% Australie 6% Allemagne 1% Afrique du sud 1% 4 la répartition de la population sur un plus grand territoire peut nécessiter une distribution sur plusieurs ports de moindre importance. De plus, les infrastructures terrestres, si elles sont moins développées en Asie, feront en sorte que le transport des marchandises se réalisera en bonne partie le long des côtes et non à l’intérieur des terres. Les hauts volumes dans les ports en Chine s’expliqueraient ainsi par une redistribution sur des marchés continentaux ou locaux et non sur des marchés internationaux. On estime que plus de 20 des 100 plus grands ports du monde sont des plates-formes de transbordement où une moitié au moins du trafic se fait de navire à quai à navire. Ceci expliquerait un double comptage lorsque les volumes des ports sont additionnés ainsi que la disproportion attribuée aux volumes des ports asiatiques. Finalement, le développement de l’axe nord-sud du transport vise en bonne partie le transport de matières premières. Or, si leur valeur par volume transporté est relativement faible, le total des volumes est considérable. Puisque la Chine est un important importateur de matières premières en provenance du sud, notamment de produits énergétiques comme le charbon, ceci pourrait expliquer la disproportion des volumes mesurés.

### 3. SECTION 3 : L’INVESTISSEMENT PORTUAIRE : PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE, LA CONCESSION PORTUAIRE ET SES MECANISMES

#### 1) Analyse des Partenariats Publics-Privés ‘PPP’ dans le domaine portuaire

Face à une concurrence globale accrue et à des réformes technologiques, les ports doivent assurer leur compétitivité en développant des projets de modernisation d’infrastructures et de superstructures. Ceci impose une capacité de financement élevée et favorise l’adoption de politiques de libéralisation et de privatisation (Brooks M.R, 2004) et (Olivier D. et Slack B, 2006). Ces nouvelles formes d’organisation modifient les responsabilités et les fonctions des agents privés et publics portuaires. En fonction du niveau de partage de propriété entre agents publics et privés, la Banque Mondiale (2007) a défini quatre catégories d’organisation qui servent à qualifier la gouvernance portuaire : Port de service public ; Port outil ; Port « Landlord » ; Port privé. Le Tableau 2.2 synthétise les caractéristiques de ces différents modes de gestion.

Tableau 2. 2 : Les différents Modes de gestion portuaire

	Propriété du sol	Propriété des infrastructures	Propriété des équipements	Prestation de services
<b>Service port</b>	X	X	X	X
<b>Tool port</b>	X	X	X	
<b>Landlord port</b>	X	X		

Source : F. Gonzàlez Laxe selon les évaluations de la Banque mondiale. Port Reform Toolkit.

### 2) Les enjeux de la gouvernance portuaire

L'European *Port Governance Report* (Verhoeven. P, 2011), dresse une typologie des modèles de gouvernance portuaire sur la base d'une enquête auprès de 116 autorités portuaires dans 26 pays d'Europe. Deux vecteurs d'analyse ont été explorés. Le système de management et la mission de l'autorité portuaire. En ce qui concerne le système de management :

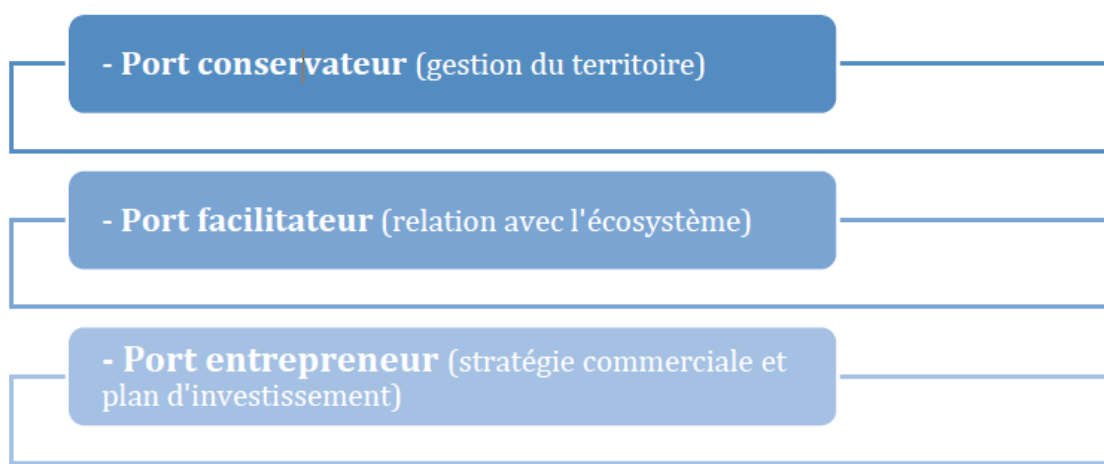


Figure 2. 5: Modèles de management portuaire

Source (Verhoeven. P, 2011)

VERHOEVEN a proposé dans le rapport *d'European Port Governance* trois types de port selon leur style de management :

- le port « conservateur »,
- le port « facilitateur »
- le port « entrepreneur ».

Dans le port « conservateur », l'autorité portuaire gère le territoire portuaire et pourrait jouer le rôle de pilote de la performance.

Dans le port « facilitateur », elle cherche à améliorer les relations au sein du cluster et sera ainsi amenée à coordonner le pilotage de performance.

Dans le port « entrepreneur », l'autorité portuaire développe une politique commerciale active relayée par des investissements à l'extérieur de l'enceinte portuaire, et coordonne ainsi le pilotage de performance (Verhoeven. P, 2011).

Quant à LÉVÊQUE (2012), il distingue trois grandes catégories de fonctions qui servent à qualifier la gouvernance portuaire

- la fonction de « Landlord » : l'autorité portuaire assure les missions de management, de maintenance et de développement du patrimoine portuaire, des infrastructures et des réseaux.
- la fonction de régulation : l'autorité portuaire contrôle, surveille et assure la sécurité et la sûreté des opérations, le respect des réglementations, et des pratiques anticoncurrentielles d'opérateurs privés de terminaux.
- la fonction d'opérateur : l'autorité portuaire assure la fourniture de services tels que le transfert de la marchandise (ou des passagers) entre la mer et la terre, les services nautiques et domestiques (Lévêque L, 2012).

### **3) Les ports en Afrique**

L'Afrique a besoin de ports modernes et performants pour mettre à profit les opportunités offertes par le commerce international. Sans services maritimes fréquents, fiables et au meilleur coût, les exportations africaines perdront en compétitivité et le continent en sera d'autant moins attrayant pour les investisseurs.

Comme l'indiquent les données de la CNUCED<sup>8</sup> sur la connectivité maritime et les coûts de transport, l'Afrique continue de

---

<sup>8</sup> Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement.

## Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations

payer plus cher pour le transport de son commerce international, et la plupart des pays du continent n’ont qu’une connectivité maritime réduite.

Mais cette situation est en train de changer. L’Afrique progresse dans la voie des réformes portuaires et de facilitation des échanges ; elle a aussi rattrapé son retard sur les autres continents en matière d’investissements portuaires. L’Amérique latine et l’Asie avaient dans les années 1990 et 2000 investi lourdement dans leur secteur portuaire, au départ par la réforme des ports existants en Amérique latine, et ensuite dans de nouveaux ports en Asie. Comme le montre une étude récente de la Banque mondiale *Container Terminals Concessions – Making the Most of Ports in West Africa*<sup>9</sup>, le continent a fait d’importants progrès.

Reste que tous les progrès réalisés en termes de performances et de coûts ne se sont pas répercutés sur les chargeurs en leur donnant des services de meilleure qualité et à des tarifs plus bas. C’est pour cette raison que les concessions doivent être mieux préparées et mises en œuvre. Ce guide pratique sur la mise en concession des terminaux à conteneurs arrive donc à point nommé et s’inscrit parfaitement dans cet effort d’amélioration.

La plupart des ports africains ne desservent que leur *hinterland* domestique et peu les pays voisins. La concurrence entre ports est limitée par le manque de facilitation du transit, les obstacles aux frontières et l’absence de marché régional pour les services de transport routier. La plupart des ports sont donc de fait en situation de concurrence, ne laissant que peu d’options aux importateurs et exportateurs.

Il est donc important que les décideurs politiques planifient soigneusement la participation du secteur privé dans de telles

---

<sup>9</sup> World Bank Report ACS17308.

## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

conditions. C’est particulièrement le cas dans le présent environnement où les ports doivent s’adapter à des navires au tonnage croissant et aux changements d’alliances entre compagnies maritimes.

Ce guide pratique va donc aider les autorités portuaires et les ministères en charge des transports et des infrastructures à choisir entre les différentes options pour les modes de concessions, les échéanciers à respecter, et la programmation opportune des extensions de capacité.

Il est à noter que le développement d’une plateforme de transbordement nécessite un minimum de certitude quant à l’engagement d’une ligne maritime pour que le terminal puisse bénéficier d’un trafic suffisamment important (voir par exemple les plans initiaux de MSC pour utiliser San-Pedro comme plateforme de transbordement pour l’Afrique de l’Ouest, avant de passer à Lomé).

La décision, par un gouvernement ou une autorité portuaire, de concéder le développement et l’exploitation d’un terminal à conteneurs à un opérateur privé qualifié déclenche un processus impliquant des relations avec d’autres acteurs que ceux engagés dans l’exploitation et la gestion portuaire traditionnelles. Cela suppose souvent une modification de la fonction de l’autorité portuaire qui de fournisseur de services devient régulateur, ou d’autorité chargée de l’octroi de licences à gestionnaire de contrat à long terme, ou encore un mélange des deux. Quelles que soient les conditions locales spécifiques en jeu, une évolution claire dans la définition des rôles respectifs des acteurs publics et privés devant travailler ensemble pour fournir les services attendus par les clients du port et par l’économie nationale en général s’impose.

Pour gérer efficacement les relations avec des opérateurs privés de terminaux à conteneurs expérimentés, les autorités portuaires et les administrations publiques doivent posséder les compétences juridiques et institutionnelles nécessaires pour parvenir à des

arrangements équilibrés et bénéfiques pour leurs pays. Même lorsque le cadre juridique requis a été minutieusement établi, il est parfois difficile pour les institutions en place de s'adapter à des partenaires dont les objectifs à court terme peuvent ne pas coïncider systématiquement avec les objectifs stratégiques à long terme des autorités publiques. Toutefois, l'expérience passée et présente montre que les intérêts des deux parties peuvent être préservés quand elles ont les outils et les compétences nécessaires pour parvenir à un véritable accord contractuel. En vertu de la nature des marchés dans lesquels ils opèrent, les opérateurs privés apporteront naturellement à la table de négociation des compétences juridiques très solides et des capacités de négociation réelles. Dans la mesure où ces compétences n'étaient pas jusqu'alors requises pour exercer leur mandat, de nombreuses autorités portuaires peuvent, dans un premier temps, manquer de telles compétences. Si une formation sur le terrain fait certainement partie du processus d'apprentissage, une assistance spécialisée par des professionnels des transactions est souvent justifiée. Ce guide pratique identifie les domaines clés qui peuvent généralement nécessiter un soutien pour assurer un résultat positif.

#### **4) Définition et contenu d'un accord de concession portuaire**

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, 2017).

### **a) Concession avec construction de nouvelles infrastructures (BOT et variantes)**

Le financement et la construction d'infrastructures dans le cadre d'un contrat de concession d'un terminal rentrent sous plusieurs modèles d'arrangements contractuels :

- ✓ Construction-Exploitation-Transfert (BOT),
- ✓ Construction-Propriété-Exploitation-Transfert (BOOT),
- ✓ Construction-Transfert-Exploitation (BTO),
- ✓ Conception-Construction-Financement-Exploitation (DBFO) etc.

Ces variantes entraînent des dispositions spécifiques dans le processus d'appel d'offres et dans le contrat de concession lui-même. Le *World Bank Port Reform Toolkit* de la Banque mondiale offre une liste de définitions détaillées de ces arrangements. Pour les terminaux à conteneurs, deux variantes sont souvent utilisées (World Bank, 2017).

### **5) CONCESSION CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT (BOT) :**

Le gouvernement ou l'autorité portuaire conserve le titre légal sur l'infrastructure portuaire nouvellement construite avec parfois d'autres actifs jusqu'à la fin de la période de concession. Le concessionnaire conclut un contrat de bail à long terme, qui donne des droits semblables à ceux conférés par un titre de propriété foncière (World Bank, 2017).

### **6) CONCESSION CONSTRUCTION-PROPRIÉTÉ-EXPLOITATION-TRANSFERT (BOOT) :**

Il est possible aussi que le titre foncier légal soit directement acquis par le concessionnaire. Selon un modèle BOOT, les parties acceptent que le titre sur tous les actifs soit transféré à l'État au terme de la concession (World Bank, 2017).



### **7) Concession d’exploitation (avec ou sans financement d’équipement)**

Les concessions d’exploitation peuvent prendre les caractéristiques d’un bail sur une zone portuaire définie, complétée par des objectifs de performance pour assurer l’utilisation optimale d’une ressource publique rare. Si la concession comprend le financement d’équipements, elle doit spécifier si le matériel reste sous la propriété de l’opérateur au terme de la concession ou s’il est transféré à l’autorité portuaire, et dans quelles conditions (World Bank, 2017).

### **8) Différents champs d’application d’une concession portuaire**

#### **a) Concession d’un terminal spécialisé**

La plupart des contrats de concession s’appliquent à un seul terminal spécialisé. Les terminaux à conteneurs ainsi que les terminaux minéraliers et pétroliers constituent la plus grande partie de ces concessions. Toutefois, les terminaux minéraliers sont fréquemment concédés et exploités dans le cadre de chaînes logistiques industrielles intégrées verticalement, tandis que les terminaux à conteneurs sont principalement des installations autonomes. Les contrats de concession correspondants reflètent cette distinction, en particulier en termes de critères de performance et de suivi (World Bank, 2017).

### **9) Concession d’un port entier (avec délégation d’autorité publique)**

Dans cette formule, deux accords distincts sont regroupés en un :

- 1) un contrat commercial comportant essentiellement les dispositions d’une concession traditionnelle
- 2) un accord administratif qui délègue des mandats d’autorité publique spécifiques à l’opérateur. Un contrôle et un suivi de ce type de contrat nécessitent un double niveau de supervision opérationnel et réglementaire.

Aussi, les options de recours contre des décisions réglementaires par le concessionnaire doivent être explicitement énoncées et le cadre institutionnel sectoriel suffisamment préparé pour les gérer.

### **10) 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.

#### **a) 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 constituer 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 (World Bank, 2017).

### **11) 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.

### **12) Mobilisation des ressources financières**

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 (World Bank, 2017).

### **13) 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.

### **14) Le processus de mise en concession**

Avant d’entreprendre un processus de mise en concession, il faut d’abord se soucier d’identifier clairement les multiples acteurs, locaux et internationaux, impliqués dans ce processus. Si certains seront naturellement parties prenantes, l’autorité concédante devra parfois s’adresser activement à d’autres parties pour s’assurer que sa stratégie et ses intentions sont bien comprises et, ce faisant, soulever des questions qui, si elles n’étaient pas traitées au début du processus, pourrait le bloquer ultérieurement, voire le faire totalement échouer. Une fois les parties prenantes toutes prises en compte, il faudra alors que l’autorité concédante décide du modèle de processus qu’elle entend suivre pour sélectionner un opérateur.

Cette décision déclenchera ensuite une série d’étapes menant, en cas de succès, à la signature d’un contrat de concession (World Bank, 2017).

#### **a) Les acteurs**

##### **i. Pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics ont pour rôle primordial d’établir le cadre juridique et réglementaire qui rend possible le processus de mise en concession. Au-delà, il n’est généralement pas conseillé qu’ils entrent directement dans des accords de concession avec des opérateurs portuaires privés, sauf si les conditions locales en font la seule option pratique (dans des situations post-conflit, par exemple ou lorsque l’administration nationale n’est pas encore en mesure d’émettre et de gérer des contrats). Il existe plusieurs raisons à cela. Tout d’abord, le gouvernement ou le ministère concerné n’est pas le lieu pour gérer des

contrats au quotidien, son rôle est de définir la stratégie, non de gérer des opérations commerciales. Ensuite, par nature, il n’a pas la réactivité requise pour répondre aux demandes d’un opérateur privé, surtout quand les autorités locales y ont des intérêts (par exemple, la première concession du terminal à conteneurs à Buenos Aires, signée avec le ministère des Transports, alors que les problèmes d’utilisation des terrains pour un développement ultérieur concernaient la municipalité et l’autorité portuaire, entraînant des retards dans les décisions, voire le blocage des activités de développement) (World Bank, 2017).

### **ii. Autorités portuaires**

Les autorités portuaires locales sont généralement les autorités concédantes naturelles pour les terminaux à conteneurs. Elles mèneront la mise en concession selon le cadre défini par le gouvernement, soit selon une loi du secteur portuaire, soit selon une législation plus générique précisant la procédure à suivre et les exigences à respecter pour maximiser les avantages pour le pays. Elles seront les contreparties contractuelles du concessionnaire privé et géreront au besoin l’ensemble des aspects de la relation contractuelle, opérationnelle, commerciale et réglementaire. Plus important encore, il est fortement conseillé qu’elles s’abstiennent de faire partie de l’actionnariat du concessionnaire. La notion d’une autorité portuaire actionnaire de l’opérateur, même en position minoritaire, contredit le principe de ‘port propriétaire’ selon lequel l’autorité portuaire ne devrait pas être associée à des opérations commerciales. Non seulement cela crée un conflit d’intérêts manifeste, mais pour maintenir une apparence d’équité, l’autorité portuaire doit alors être un actionnaire au même niveau que l’ensemble des futures concessions dans son périmètre, ce qui deviendrait rapidement impraticable. La raison habituelle invoquée pour une telle participation est liée au contrôle du concessionnaire, mais la vraie réponse est d’aboutir à un bon contrat exécutoire, au

suivi compétent de la performance et à la volonté d'appliquer des recours lorsque cela s'avère justifié (World Bank, 2017).

### **iii. Opérateurs de terminaux à conteneurs**

Les opérateurs de terminaux à conteneurs peuvent être de trois types :

- ✓ des opérateurs indépendants, sans liens institutionnels avec les compagnies maritimes (Hutchison, ICTSI, SSA, etc.) ;
- ✓ des filiales de grandes compagnies maritimes (APMT, Cosco, TIL, Terminal Link, etc.) ; ou
- ✓ des opérateurs liés aux autorités portuaires (PSA Corporation, DP World).

Aujourd'hui, les dix premiers opérateurs internationaux de terminaux, tous types confondus, gèrent environ 37 % du trafic mondial de conteneurs. Certaines compagnies maritimes exploitent également leurs propres terminaux.

### **iv. Compagnies maritimes**

Les compagnies maritimes sont les clients directs des terminaux. Leur principale préoccupation est la fiabilité et le coût des escales pour leurs navires. Le respect des horaires des navires étant l'exigence primordiale des lignes maritimes, une productivité fiable et régulière dans la manutention des conteneurs, ainsi qu'un accès garanti aux terminaux au moyen de systèmes de fenêtres d'accostage détermineront leurs choix de ports d'escale, en particulier pour les navires-mères.

### **v. Travailleurs portuaires**

Les travailleurs portuaires ont souvent des inquiétudes légitimes au sujet des concessions dans la mesure où, dans de nombreux cas, les ports ont été utilisés dans le passé par les pouvoirs publics comme

excuse sociale commode pour employer des travailleurs peu ou non qualifiés. En conséquence, les pratiques de travail n’ont progressé que lentement, en particulier lorsque la modernisation des opérations portuaires entraînait une réduction des emplois d’exploitation, ce qui est généralement le cas avec la manutention des conteneurs. La direction du port doit donc étroitement associer la main-d’œuvre portuaire au lancement d’un processus de mise en concession d’un terminal, de sorte que des mesures de transition appropriées soient définies et mises en œuvre avant de conclure l’opération elle-même.

Il est donc recommandé d’impliquer dès le début les syndicats portuaires aux discussions sur la mise en concession éventuelle du terminal à conteneurs. Lorsqu’il y a lieu de s’attendre à des changements importants en matière de besoins en main-d’œuvre suite à la mise en concession, il est conseillé de constituer un groupe de travail spécifique avec la participation des syndicats pour planifier l’évolution des conditions de travail et des emplois sur le terminal (World Bank, 2017).

### **vi. Chargeurs**

Les chargeurs sont les consommateurs finaux des services portuaires mais ils ne font généralement pas pour autant partie de leur organisation. Étendre l’éventail des lignes maritimes disponibles dans un port donné est dans leur intérêt, car il augmentera normalement la pression concurrentielle sur les taux de fret et élargira simultanément le nombre de destinations économiquement accessibles pour la distribution de leurs produits ou l’approvisionnement en intrants. De plus, des coûts d’escale compétitifs et de bonnes performances pour un terminal à conteneurs sont clairement des arguments forts pour amener davantage de lignes maritimes à faire escale au port. Ainsi, les chargeurs auront un intérêt direct à voir le processus de mise en concession générer des résultats positifs en termes d’augmentation de la productivité et de réduction des coûts. Toutefois, ils pourraient s’inquiéter si la concession du principal ou unique terminal à

conteneurs du pays est attribuée à une ligne maritime spécifique, car les craintes d’un éventuel risque de discrimination pourrait dissuader d’autres lignes de faire escale au port et les inciter à ne le servir indirectement que par des navires de desserte locale, réduisant ainsi la connectivité directe et rendant l’accès à leurs clients et à leur approvisionnement plus difficile (World Bank, 2017).

### **15) Durée de la concession**

La détermination de la durée de concession est cruciale car elle établit la durée de l’engagement contractuel entre l’autorité et l’opérateur.

La première question serait donc de savoir si elle devrait être décidée à l’avance par l’autorité concédante et donc devenir un élément d’information de l’appel d’offres, ou si c’est aux soumissionnaires d’en décider et elle est alors un élément variable à évaluer aux côtés des autres critères d’évaluation identifiés dans les documents d’appel d’offres. À ce stade, il convient de tenir compte que :

#### **a) DU POINT DE VUE DE L’AUTORITÉ PORTUAIRE,**

Plus la durée est courte, plus il donne l’opportunité de ré-ouvrir la concurrence pour le marché et, par conséquent, d’inciter l’opérateur en place à maintenir son niveau de performance pour justifier l’obtention d’une prorogation de durée.

#### **b) DU POINT DE VUE DE L’OPÉRATEUR,**

Plus la durée est longue, plus il est facile de planifier le développement de l’installation et de sécuriser un financement à plus long terme grâce aux revenus attendus de l’exploitation.

Comme règle de bon sens, la durée de la concession doit correspondre à la période d’amortissement des actifs dans lesquels le concessionnaire doit investir. Ce qui veut dire que la durée de



## **Chapitre 2 : Le port, un ensemble de ‘soft & hard’ management et opérations**

---

concession d'un terminal existant, entièrement équipé et totalement opérationnel, où l'opérateur devra simplement assurer la maintenance de l'équipement et éventuellement investir dans des renouvellements limités, serait plus courte : par exemple, entre 5 et 10 ans. À l'inverse, si l'opérateur doit construire et équiper totalement un nouveau terminal, le volume de l'investissement suppose un contrat plus long et l'expérience indique alors des durées de concession variant entre 20 et 30 ans.

Aussi, lorsqu'il s'agira de choisir si la durée de concession est une constante ou une variable, l'autorité concédante s'aidera de son évaluation des coûts d'investissement engagés et du trafic prévisible pour prendre une décision. Faute de quoi, le risque serait que les soumissionnaires soient tentés de demander des durées plus longues que ne le suggère la règle ci-dessus ; et même si l'autorité peut indiquer qu'elle accordera la préférence à des soumissions de plus courtes durées, la prise en compte de ce critère dans la méthodologie d'évaluation des offres peut se révéler difficile tout en préservant les principes de transparence et d'objectivité dans le processus de sélection (World Bank, 2017).

**III- CHAPITRE 3 : LES PORTS  
ALGERIENS, ENTRE LA  
SOUVERAINETE ET PRESSION DE  
LA MONDIALISATION**

## **1. SECTION 1 : L'ADMINISTRATION PORTUAIRE ALGERIENNE POSTINDEPENDANCE**

Depuis l'indépendance en 1962, le système portuaire algérien a connu plusieurs modes d'organisation et d'administration de ses activités.

### **1) Entre 1963 - 1970**

Dès l'année 1962, les structures mises en place ont été inspirées du modèle français, mais avec le souci de répondre et satisfaire les orientations économiques nouvelles. Ainsi, l'autorité portuaire incarnée par les ports d'Alger, d'Oran et d'Annaba a été mise en œuvre durant la période 1962-1970. Cette autorité activait sous la forme de « **ports autonomes** » à l'image du système français, avec un domaine d'action très large en matière d'exploitation, de travaux publics, de sécurité de la navigation etc.<sup>10</sup>

A partir de 1967, les ports autonomes jusque-là gérés avec la participation des Chambres de Commerce et d'Industrie, ont vu leur gestion confiée pour partie au Ministère des Travaux Publics pour l'aspect lié à l'entretien des infrastructures et superstructures portuaires.

Par ailleurs, les acconiers privés avaient en charge les activités de manutention et d'acconage jusqu'en 1967. A partir de cette année-là, elles ont été dévolues à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation C.N.A.N<sup>11</sup> (Fadloun, 2017).

### **2) Entre 1971 - 1982**

A partir de 1971, l'Office National des Ports "O.N.P" a été créé avec comme objectif la centralisation des décisions en matière de

---

<sup>10</sup> Décret n°63/489 de la 31/12/1963 portant création de la compagnie nationale de navigation maritime

<sup>11</sup> L'ordonnance 69-50 du 17/06/1969 réserve le monopole des activités d'affrètement de navires et de transport

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

gestion et de développement des ports à l'échelle nationale. Cet organisme avait pour mission la gestion, l'exploitation, la police, la sécurité et le développement des ports.

Au cours de la même année a été créée la **Société Nationale** de Manutention et d'Acconage "SONAMA" qui avait le monopole des activités d'acconage et de manutention.

Les activités de remorquage relevaient des prérogatives du seul armement national la "S.N.T.M.- C.N.A.N"<sup>12</sup> (Fadloun, 2017).

#### **3) Entre 1982 - 1998**

Avec la restructuration des entreprises nationales lancée en 1982, le secteur portuaire a été assis sur le regroupement des activités, c'est à dire une concentration des métiers.

Ainsi, les Entreprises portuaires créées par les décrets 82-283 à 290 du 14 Février 1982, bien que décentralisées, se sont vu confier des missions qui étaient auparavant exercées par trois sociétés différentes en l'occurrence :

- ✓ L'Office National des Ports "O.N.P" ;
- ✓ La Société Nationale de Manutention et d'Acconage "SONAMA" ;
- ✓ La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation "C.N.A.N"<sup>13</sup> pour la partie remorquage.

En 1989, date de passage des entreprises à l'autonomie, l'organisation de l'ensemble des ports de commerce repose sur dix (10) Entreprises portuaires érigées en Entreprise Publique Economique, Société par actions **EPE-Spa** et toutes issues de la restructuration économique de 1982.<sup>14</sup> (Fadloun, 2017).

---

<sup>12</sup> Loi n°78/02 du 11 février 1978 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur

<sup>13</sup> 2 Code maritime algérien : article 571-1

<sup>14</sup> Code maritime Algérien : article 889

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

#### **4) A partir de 1998**

En 1998, la révision de l'ordonnance 76- 80 du 23 Octobre 1976 portant code maritime algérien à la faveur de la loi 98- 05 du 25 Juin 1998, touche à sept aspects essentiels, il s'agit :

- ✓ De la démonopolisation de l'activité maritime ;
- ✓ Des conditions d'accès à la profession d'armateur ;
- ✓ De la mise en place d'une autorité maritime unique ;
- ✓ De la mise en place d'un dispositif disciplinaire et pénal nouveau ;
- ✓ De l'évolution des règles de responsabilité de transport maritime de marchandises ;
- ✓ De la mise en place de nouvelles règles portuaires ;
- ✓ De la consécration de puissance publique en la personne de l'autorité ;
- ✓ De la séparation des activités de service public des activités commerciales. (J.O, 1977).

Ce nouveau code maritime a consacré la création de nouvelles entités dénommées "**autorités portuaires**", les entreprises portuaires sont engagées dans un nouveau schéma d'organisation et de fonctionnement.

Toutefois la promulgation de la loi n° 98 - 05 du 25 Juin 1998 modifiant et complétant l'ordonnance 76 -80 du 23 Octobre 1976 portant code maritime a consacré le principe de la séparation entre les missions de service public et les activités portuaires à caractère commercial. C'est ainsi qu'il est prévu que les missions de service public en plus des activités de pilotage et de lamanage soient assurées par des **Autorités Portuaires régionales**, alors que l'exercice des activités portuaires à caractère commercial (la manutention, l'acconage et le remorquage) sera désormais libre et toute personne morale de droit algérien ou personne physique de nationalité

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

algérienne (public ou privé) pourra les exercer. Les missions de service public, confiées à l'Autorité portuaire, consistent en la gestion, l'entretien, la préservation et la conservation du domaine public portuaire dont elle a un droit exclusif de jouissance et d'utilisation conformément à sa destination et dans l'intérêt général. Outre ces missions de service public, l'Autorité portuaire assure les activités de pilotage et de lamanage. (marine marchande, 1998).

Les documents sources à partir desquels les données statistiques sont extraites sont : le manifeste et la déclaration d'entrée du navire au port. Sont produits en premier lieu par l'agent maritime et pour le second par le capitaine du navire qui la remet à la capitainerie du port concerné. A l'inverse du manifeste d'où sont tirées les informations statistiques relatives à la cargaison, les informations contenues dans la déclaration d'entrée concernent plus le navire et ses caractéristiques. Une fois ces documents en possession du port, son service « statistiques » est chargé de les traiter et de les compiler selon des canevas élaborés par la Direction des Ports du Ministère des Transports.

#### **5) De la Sociétés de gestion des participations d'Etat (SGP) au Groupe des services portuaires (SERPORT).**

Les pouvoirs publics, dans le but de moderniser une gestion devenue de plus en plus bureaucratique qui a sclérosé les entités économiques publiques, ont remplacé les SGP du secteur par quatre groupes économiques. Il s'agit, en effet du Groupe des **S**ervices **P**ortuaires (SERPORT), du Groupe de transport maritime (Gatma), du Groupe transport de marchandises et de logistique (Logitrans) et du Groupe transports terrestres de voyageurs (Transtev).

Le Groupe SERPORT a été créé suite à la transformation des Sociétés de gestion des participations d'Etat (SGP) en groupe économique. Ce dernier a notamment pour objectif d'assurer l'animation, le développement et la synergie entre les filiales. Le

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

portefeuille du Groupe est composé de dix entreprises portuaires chargées de l'exploitation des ports. Ces dernières assurent plusieurs activités à savoir : la manutention, l'acconage et le remorquage.

Suite à cette restructuration, le nouveau groupe Serport sera chargé de la gestion des ports commerciaux et de pêche.

## **2. SECTION 2 : LES PORTS ALGERIENS : A LA RECHERCHE D'UN MODEL DE GOUVERNANCE.**

### **1) Ports Algériens : Quelle Gouvernance ?**

Les entreprises portuaires algériennes, détentrices du droit d'exercice de missions de service public et d'un monopole de fait des activités de manutention, acconage et remorquage, sont érigées en juge et partie pour toutes les activités portuaires. Dans la pratique, le client n'a aucune alternative ; il est obligé de solliciter un prestataire unique, sans pouvoir revenir sur la qualité du service ou négocier les tarifs de prestation.

Les ports algériens sont érigés en entreprises portuaires lors de la restructuration de 1982. Dix ans après (1992), une ordonnance leur accorde un statut de SPA (Société par Actions), leur accordant une large autonomie. Cette dernière va s'avérer improductive sur le terrain, du fait de nombreux dysfonctionnements (arsenal juridique, bureaucratie) en décalage avec l'évolution du transport maritime et de la gestion portuaire dans le monde.

Les ports cumulent les missions de service public avec les activités commerciales, alors que le code maritime voté par l'APN (l'Assemblée Populaire Nationale) en 1998, a non seulement consacré la séparation de ces deux missions, mais a également introduit le droit à toute personne physique ou morale d'exercer dans ce nouveau cadre les métiers d'acconage, de manutention et de remorquage. En avril 2006, un autre décret organisant la libéralisation des activités dites commerciales dans les ports a également été signé et publié mais sans pour autant être appliqué. Malgré les différents textes relatifs à la démonopolisation, ce phénomène particulier persiste. De ce fait, les entreprises portuaires se dégagent impunément de tout exercice de



### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

régulation, car intéressées en premier lieu par le maintien du monopole des activités commerciales. (M'hammed Setti, 2011)

Le laxisme de cette politique de gestion apparaît sur le terrain par la faiblesse de la productivité portuaire : le rendement portuaire algérien, de 10 conteneurs à l'heure, reste le plus faible en Méditerranée. Pour les marchandises, les délais de transit sont de 23 jours contre 4 à 5 jours chez les voisins marocains et tunisiens.

#### **2) Destination d'Algérie coûte cher**

L'incidence de l'infrastructure obsolète pèse lourdement sur l'économie du pays, auquel s'ajoutent des équipements d'exploitation inadaptés, expliquant ainsi la faiblesse des rendements, les longs séjours des navires à quai, les attentes prolongées sur rade, les goulots d'étranglement très contraignants et surtout, très chers. Effectivement, ces faiblesses dans les chaînes logistiques font du transport de marchandises vers l'Algérie l'un des plus coûteux du bassin méditerranéen.

Les armateurs fixent leurs tarifs non seulement en fonction des conditions du port de destination, mais également en tenant compte des risques de séjour prolongé de leur bateau. Il en est de même pour les assurances. À cela s'ajoutent les pénalités comme celles de surestaries, alourdissant ainsi la facture du transport que payera en dernier ressort le consommateur. De ce fait, le transport d'un conteneur de 20 pieds (cotation Bord /Bord) de Marseille-Alger coûte 1100 euros, le même tarif que celui appliqué pour Marseille-Tunis, pourtant sur une distance plus longue.

Depuis des décennies, les surestaries constituent des pertes sèches récurrentes pour l'économie algérienne, de surcroît en devises, tandis qu'elles sont perçues comme une fatalité. Les surestaries sont une pénalité payée à l'armateur parce que le navire (ou le conteneur) loué pour un temps déterminé (appelé starie) n'a pas respecté les

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

délais convenus dans le contrat passé entre le destinataire algérien et l'expéditeur de la marchandise. Au seul port d'Alger, on enregistre quotidiennement entre 25 et 30 navires en rade, avec des pics qui peuvent atteindre les 45. À contrario, lorsque le navire est libéré plus tôt que le temps convenu, le réceptionnaire algérien peut recevoir une prime qu'on appelle *dispatch money*. Cette règle semble être totalement ignorée par les importateurs et exportateurs algériens et également par les administrations en charge du commerce extérieur du pays (M'hammed Setti, 2011).

Dans la valeur d'un produit acheté de l'étranger, la part de son transport obéit à des règles de calculs qui ont permis à des organismes spécialisés de l'ONU d'établir un classement dans lequel il apparaît que les pays développés, qui contrôlent parfaitement leur commerce extérieur, notamment par une meilleure maîtrise de la chaîne logistique, le taux d'acheminement en porte-à-porte est de 5%; la moyenne mondiale étant de 15 à 16%. En raison des surestaries et du manque à gagner au niveau des différents éléments de la chaîne de transport en Algérie, la valeur de l'acheminement atteint, d'après les estimations de K. Khelifa<sup>15</sup>, des proportions qui dépassent dans certains cas 30% et avec des pertes estimées à 3,2 milliards USD par an. Alors même que les ports peuvent être générateurs de valeur ajoutée et de richesse, ils sont dans le cas algérien une source importante de pertes financières. (Khelifa K, 2010)

#### **3) Port algériens : Quelles mesures d'accompagnement à l'export ?**

Les ports algériens gérés par le groupe SERPORT ont achevé l'année 2019 sur une activité de 120 millions de tonnes. Malgré un léger recul des hydrocarbures.

---

<sup>15</sup> Kamel Khelifa, expert en transport, fondateur et directeur de publication de la revue mensuelle algérienne des transports « Le Phare ».

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Les dix entreprises portuaires relevant du Groupe Serport ont enregistré une légère progression du trafic global de marchandises de 1% en 2019, pour atteindre 120 millions de tonnes contre 119 millions de tonnes en 2018 (SERPORT, 2020).

Le volume de marchandises exportées depuis les dix ports commerciaux algériens s'est élevé à 75,6 millions de tonnes d'exportation équivalant, soit 63 % du trafic global traité en 2019.

Serport a relevé dans son bilan des activités des évolutions "significatives" en matière de trafic global au niveau du Port de DjenDjen (+32%), Port d'Oran (+10%), Port d'Annaba (+ 5%), et le Port d'Alger (+2%).

Concernant les hydrocarbures, le bilan souligne que ce segment principalement traité au niveau des Ports d'Arzew, Skikda et Bejaia, représente toujours une part prépondérante du trafic national global avec 75,1 millions de tonnes en 2019 soit le même niveau que 2018.

Le port pétrolier d'Arzew a traité à lui seul 39,7 millions de tonnes d'hydrocarbures contre 21 millions de tonnes pour le port de Skikda, 8,7 millions de tonnes pour le port de Bejaia et 5 millions de tonnes à Alger.

Quant aux marchandises hors hydrocarbures, elles ont enregistré une croissance de 4%, avec 44,8 millions de tonnes en 2019, contre 43 millions de tonnes en 2018.

Le bilan précise que la catégorie de "marchandises générales" a enregistré une croissance de 8% en 2019 passant de 18,5 millions de tonnes en 2018 à 20 millions de tonnes en 2019, dont presque 3 millions de tonnes de produits hors hydrocarbures exportés (produits agricoles et manufacturiers, matériaux de construction, ciment et clinker ).

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Evoquant les mesures ayant contribué à la croissance des exportations, Serport a cité notamment les réductions de 50% accordées par les ports, la mise en place de couloir vert visant à donner la priorité aux exportateurs, principalement pour les produits et denrées alimentaires, ainsi que la création de zones d'exportation, équipées de prises électriques pour les conteneurs frigorifiques "REEFER".

Par contre le trafic des produits céréaliers (blés, soja, maïs), ils ont enregistré une baisse de 9 % (13 millions de tonnes en 2019 contre 14 millions de tonnes en 2018) en raison de l'accroissement des récoltes nationales, durant 2017 et 2018.

D'après le même bilan, le trafic conteneurs, import-export, a enregistré une légère baisse, de l'ordre de 5%, passant de 2.286.959 millions TEU (Twenty feet Equivalent Unit) à 2.181.411 millions TEU.

L'Entreprise portuaire d'Alger (EPAL) a enregistré une croissance de 15 % par rapport à 2018. Elle a traité à elle seule 444.621 TEU soit 20,40 % du trafic conteneurs national, contre 278.342 TEU traités au port d'Oran, 243.506 TEU au port de Bejaia et 180.200 TEU au port d'Annaba (SERPORT, 2020).

#### **4) Port algériens : de la déficience à l'investissement en infrastructure.**

Construits au temps de la colonisation, selon SETTI (2001), les ports algériens n'offrent que de faibles tirants d'eau, ainsi que des espaces d'entreposage réduits et étroits, ne pouvant convenir aux exigences des navires des générations récentes. De ce fait, ils ne peuvent recevoir que des navires de petites tailles, inférieur à 20.000 tonnes de port en lourd. Seuls les bateaux contenant jusqu'à 400 conteneurs sont en mesure d'y entrer : une telle limite se situe au-dessous de la moyenne exigée par le trafic mondial (SETTI, 2001).

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Selon l'auteur, cette situation se pose en termes de contraintes sévères au déroulement des échanges maritimes.

L'investissement public national est primordial dans un tel contexte car il sert de moteur pour attirer les investissements privés. Ces derniers, associés à des capitaux externes et au savoir-faire d'opérateurs étrangers, peuvent constituer une solution intéressante pour moderniser le système portuaire algérien et faciliter son intégration dans les réseaux maritimes de la mondialisation, même si une trop grande ouverture aux capitaux étrangers peut également affaiblir le système portuaire national. Ici nous citons quelques exemples des investissements portuaires sous forme de partenariat public-privé.

#### **a) Port d'Alger**

Alger, le plus grand port de marchandises diverses du pays ne peut pas recevoir un 1.200 EVP (Équivalent Vingt Pieds) de première génération, à cause des limites imposées par le linéaire de quai (300 mètres maximum) et le tirant d'eau (environ 11,5 mètres).

Aujourd'hui, Djazaïr Port World, est une joint-venture (50/50) entre DPW et l'entreprise portuaire d'Alger (EPAL), créée officiellement le 15 février 2009, avec un capital de 20 millions d'euros. Elle bénéficie d'une concession de 30 ans sur le terminal à conteneurs. Dubaï Port en assure la gestion, tout en assurant la formation du personnel. Par ailleurs, des investissements de 96,2 millions d'euros sont prévus, notamment dans le domaine des équipements et pour la mise en place d'un système de gestion informatisé. Quatre portiques acquis en 2010, ce qui entraînerait un changement dans l'organisation du travail. DPW a promis d'accroître le trafic, qui représente aujourd'hui 500.000 conteneurs par an, pour le porter à 2 millions de boîtes depuis 2012. Pour ce faire, Il s'est engagé à accroître la cadence des manutentions qui passerait à 25 conteneurs/heure, ainsi qu'à faire travailler le port 7 jours sur 7 et

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

24h/24h. Incontestablement, le taux de fret va beaucoup baisser. C'est toute l'économie nationale qui en profitera (M'hammed Setti, 2011).

#### **c) Port de DjenDjen**

Dans le passé, DjenDjen était considéré comme une réalisation coûteuse et peu rentable, puisque le port a été construit au service d'une usine sidérurgique qui n'a jamais vu le jour. C'est une construction qui a coûté au pays des milliards de dinars et en devises pour fonctionner à seulement 25% des capacités installées.

Toutefois, le port a trouvé sa vocation en étant l'un des principaux conduits d'exportation à la fois pour le commerce des conteneurs en plein essor et pour les marchandises sèches, en particulier les céréales. Ayant été construit à cet effet, le port dispose de plateformes d'eau profonde permettant d'accueillir des navires de 120.000t. Il bénéficie également d'excellentes liaisons terrestres et ferroviaires comme l'autoroute Est-Ouest en lien avec la prochaine réalisation de la pénétrante autoroutière Jijel-Sétif.

Pour une concession de trente ans, similaire à celle d'Alger, qui porte sur un quai de 200 mètres linéaires et une superficie de 14 ha, le groupe émirati a offert 70 millions de dollars pour les droits d'exploitation de DjenDjen, fournissant également plus de 150 millions de dollars d'investissement en infrastructures et en équipements. Dans son nouveau plan, le terminal à conteneurs traitera 1,5 million d'EVP au bout de dix ans, contre 100.000 boîtes/an aujourd'hui.

Le groupe DPW s'est engagé à moderniser ce port pour lui permettre de recevoir les grands navires de dernière génération et pour en faire la plus grande station de conteneurs de l'est du pays. Cette ambition s'accorde avec le souhait de l'État algérien de faire de DjenDjen, à moyen terme, un hub international et de le positionner comme concurrent direct de Tanger Med et d'Enfidha

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

(futur hub tunisien en cours de réalisation). Il semble que la priorité pour l'Algérie ne soit pas seulement la course au développement d'un hub, mais plutôt d'utiliser DjenDjen comme un levier de développement portuaire et un outil d'aménagement du territoire, eu égard à la concurrence féroce que se livrent ces hubs de transbordement déjà bien établis en Méditerranée occidentale (cf. Algésiras, Tanger, Valence, Marsaxlokk, Cagliari, Gioia Tauro), et à la nécessité de réussir son insertion sur le long terme dans le partenariat Euro-Méditerranéen.

Seul DjenDjen, qui est une réalisation neuve eu égard à son élection comme nouveau hub à conteneurs, possède un quai de 18 mètres de profondeur. Dans l'ensemble, les autres ports, excepté ceux à hydrocarbures, n'atteignent que 12 mètres de tirant d'eau.

Cette faiblesse empêche l'expédition en masse des conteneurs. Les porte-conteneurs de grande taille ne pouvant accéder dans les ports algériens, les circuits s'organisent à partir des plateformes intermédiaires extérieures que sont les ports d'éclatement (ou hubs de transbordement) comme Algésiras et Valence (Espagne), Cagliari (Italie) et Marsaxlokk (Malte), et plus récemment Tanger Med, accueillant les navires de grand gabarit (Ducruet et al, 2011). L'Algérie est desservie à partir de ces hubs par *feeder*ing avec des navires de petite taille ayant une capacité de 300 à 800 conteneurs. Si la position relativement centrale de l'Algérie au sein du Maghreb se prête au développement du transbordement avec les ports voisins, cette activité est désormais polarisée par le Maroc, malgré la situation excentrique de celui-ci, en raison d'une politique d'anticipation basée sur des réformes portuaires importantes (Mohamed-Cherif F.Z. D. C., 2011).

#### **d) Port de Bejaia**

Il s'agit du premier partenariat du genre en Algérie. En 2006, la gestion du port de Bejaïa a été confiée à la société singapourienne

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Protek International, pour une période de 20 ans, après avoir créé la joint-venture BMT (Béjaïa Mediterranean Terminal) où le port en question conserve une participation de 51%. L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables.

En 2010, l'établissement bejaouï disposait d'une capacité de 250.000 conteneurs par an, soit une hausse très sensible par rapport aux 12.000 conteneurs enregistrés en 2004 et aux 80.000 enregistrés en 2006. Il devient le deuxième port national, après celui d'Alger qui arrive en tête avec 600.000 boîtes traitées en 2008. L'arrivée du partenaire étranger a dynamisé avec lui toutes les administrations avec lesquelles il travaille, et en premier lieu la douane. Les conteneurs sortent au bout de trois jours.

La modernisation radicale du terminal à conteneurs de Bejaïa incite le port à intégrer le classement des ports méditerranéens les plus compétitifs, en traitant en moyenne 25 conteneurs par heure, contre 8 à 10 pour les autres ports algériens. Les grands ports comme Barcelone, Fos et Gênes traitent tous entre 25 et 30 conteneurs par heure. Ce progrès a permis à Bejaïa d'être sélectionné pour le projet européen des « autoroutes de la mer », lui conférant ainsi le rang incontesté de leader national en termes d'efficacité et de qualité des services. Le nouveau terminal BMT attire de plus en plus d'opérateurs économiques pour ses performances. C'est le cas par exemple de certains concessionnaires de voitures installés à Alger mais qui ont choisi le port de Bejaïa pour le débarquement de véhicules neufs en provenance d'Asie, notamment de la Chine. Grâce à ses performances logistiques, le port de Bejaïa est ainsi entré en concurrence avec le port d'Alger (Mohamed-Cherif F.Z. B. M., 2010).

Le port a investi 53 millions USD pour les équipements matériels de dernière technologie, et surtout 200.000 dollars pour la mise à



### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

niveau du potentiel humain, tout en permettant des retombées économiques positives ainsi qu'une relance de l'activité économique nationale et particulièrement régionale. Le port tente de s'insérer dans la mondialisation en s'adaptant à l'équation juste à temps. C'est le premier port à l'échelle nationale qui a intégré en 2009 une chaîne multimodale par l'exploitation d'un service régulier de transport ferroviaire de conteneurs entre le port de Bejaia et les ports secs de Benimansour à Bordj Bou Arreridj (70 km à l'Ouest de Sétif). Une navette assure la desserte trois fois par semaine pour servir les clients des hauts plateaux.

#### **e) Port de Hamdania**

Le projet de port du Centre à El Hamdania, dans la commune de Cherchell a fait couler beaucoup d'encre. Lancé en 2015, le port du centre a d'abord été la proie d'investisseurs peu scrupuleux.

L'Algérie a repris à son compte l'idée de créer sur son territoire un port qui devrait être le futur pôle conteneurs de la Méditerranée. L'ambition vise à détrôner Tanger Med.

Outre le port, le projet prévoit aussi la construction d'une zone logistique et industrielle ainsi que d'un réseau ferroviaire et routier vers le sud du pays et les pays sahéliens. « Le projet sera réalisé par un financement mixte algéro-chinois à travers un prêt du Fonds national d'investissement (FNI) et un crédit de la banque chinoise Exim-Bank ».

Pour relier le port au réseau national routier et ferroviaire, il est prévu la réalisation d'un tronçon autoroutier de 37 km avec système de péage pour le relier à l'autoroute Est-Ouest, à hauteur d'El Affroun (Blida). De plus, une double voie ferrée électrifiée vers la gare d'El Affroun d'une longueur de 48 km sera ajoutée. Un projet qui prend aussi en compte l'aspect environnemental des zones concernées.

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Le projet semble alors reparti sur de nouvelles bases. L'objectif stratégique de ce port étant le désenclavement des pays africains sans accès maritimes avec ce que cela implique en termes d'impulsion de la vie économique et de création d'emplois.

Dans ce projet de port, le gouvernement algérien prévoit aussi la construction d'une liaison ferroviaire entre Alger et Lagos. La liaison entre Niamey et l'Europe serait plus courte par un port algérien et une desserte terrestre via le Sahara plutôt que de rejoindre un port de la côte ouest africaine et de remonter vers les pays sans littoral (Ministère des travaux publics, 2020).

### **3. SECTION 3 : PORTS ALGERIENS SOUS LA PRESSION DE LA MONDIALISATION.**

#### **1) Port algériens : l'ère de la mondialisation s'impose**

L'État algérien a pris conscience que le passage vers la mondialisation suppose forcément des efforts de mise à niveau et de modernisation de ses ports. De ce fait, il reconnaît la nécessité d'investir pour moderniser les installations existantes et tente d'y remédier en lançant une série d'actions et de projets.

Les pouvoirs publics comptent privatiser toutes les activités commerciales (manutention, remorquage, etc.), tout en continuant d'assurer le service public (capitainerie, pilotage, etc.) tandis que le domaine public portuaire devrait faire l'objet de concessions.

Dans la plupart des pays en voie de développement, la perception de la gestion des organismes maritimes a évolué ces dernières années. Les États se désengagent de plus en plus financièrement en encourageant les financements privés des infrastructures portuaires.

La formule la plus utilisée est généralement celle du partenariat public privé (PPP). Elle peut prendre la forme d'une concession accordée à un organisme à capitaux privés qui réalisera l'investissement pour le gérer selon le contrat de concession. Cette technique est devenue la règle dans de nombreux pays. En Afrique, plusieurs ports ont été cédés dans ce cadre, l'un des premiers fut celui de Djibouti, suivi par d'autres d'Afrique de l'Est, comme Dar Es-Salaam, ou d'Afrique de l'Ouest comme Dakar. L'enjeu de ce partenariat réside dans la modernisation des équipements et le changement radical de la gestion portuaire (Pallis A.A., 2008).

Les particularités physiques des ports algériens rendent difficile l'implantation de terminaux spécialisés (ex. : véhicules, rouliers,

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

conteneurs, bois, etc.), freinant par là leur diversification à d'autres marchandises. Cette situation handicapante ne pourra être résolue que par la réalisation urgente par les pouvoirs publics de nouvelles infrastructures susceptibles de pallier la trop forte spécialisation des ports envers les trafics d'exportation comme les vrac liquides.

#### **2) Des actions vers la modernisation**

Les pouvoirs publics algériens sortent de leur léthargie : ils reconnaissent que le chemin vers la modernisation passe inéluctablement par la collaboration avec les partenaires étrangers.

Les expériences de partenariat devraient être généralisées à l'ensemble des ports nationaux. Suivant l'exemple de Bejaïa, Alger et DjenDjen, le ministère de tutelle envisage d'ouvrir la gestion du nouveau terminal de conteneurs du port d'Oran à des opérateurs étrangers. Quelques entreprises ont déjà manifesté un intérêt pour ce partenariat, notamment CMA-CGM, ainsi que d'autres entreprises portugaises, espagnoles et chinoises. Parallèlement aux réponses économiques, ces contrats de partenariats ont des visions géostratégiques, ils visent la non-dépendance de l'Algérie envers les ports voisins pour son approvisionnement commercial.

Deux partenariats sont en cours de négociation pour la création de joint-ventures permettant de gérer et d'exploiter, à partir de 2021, les terminaux à conteneurs, à l'instar de ce qui se fait actuellement à Béjaïa, DjenDjen (Jijel) et Alger, a déclaré le PDG de Serport.

SERPORT estime que les deux projets de partenariat suscitent d'ores et déjà beaucoup d'intérêt de la part des exploitants portuaires internationaux. Interrogé sur son évaluation de ces partenariats, le PDG de Serport a fait part de sa satisfaction : *« Avec la sérénité constatée en matière de résultat, je pense que nos partenariats fonctionnent très bien pour le moment. »* Le PDG du groupe Serport rappelle cependant que son entreprise a mis terme, en novembre 2021,

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

à son partenariat avec DP World dans le projet de digitalisation des services portuaires. *«Nous avons jugé ce partenariat très déséquilibré. Il y a avait de l'engouement de la part de notre partenaire, mais nous avons préféré le résilier et opter pour une solution algérienne»*, a expliqué le PDG de SERPORT.

Il est à savoir que le contrat résilié avait été conclu en octobre 2015 entre l'Entreprise portuaire d'Alger et la société émiratie Dubai Ports World (DPW), en vue du développement d'un guichet unique électronique aux ports d'Alger, Oran et Skikda et son extension dans une seconde phase aux autres ports du pays. Un délai d'un an avait été annoncé alors pour rendre le projet opérationnel à Alger, et une projection sur trois ans pour une généralisation à l'ensemble des enceintes portuaires. Le partenaire émirati devait prendre en charge les aspects technologiques en installant les équipements et en assurant le transfert du savoir-faire à travers la formation de tout le personnel algérien aux nouvelles formalités en vue d'arriver à «algérianiser» toutes les procédures dans un délai de cinq ans, au bout desquels Dubai Trade ne devait garder que la partie management du projet.

#### **3) Ports algériens : quelle dimension économique ?**

L'Algérie occupe la 140ème place au sein du classement mondial des ports. Les tarifs des transports vers l'Algérie ont connu une augmentation de 50 % ces récentes années, les entreprises portuaires cherchant à pratiquer depuis près d'une décennie la vérité des prix.

Les pertes pour chaque conteneur ont cependant atteint 120 dollars par jour. La faiblesse des capacités de déchargement et la bureaucratie sont parmi les raisons qui ont conduit à la détérioration de la qualité de service, de la productivité et de la compétitivité des prix.

Actuellement, l'Algérie tente de mettre fin à ces tares au port d'Alger en obligeant les importateurs de marchandises non

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

conteneurisées à opérer leur déchargement dans d'autres enceintes portuaires. Cette mesure est renforcée par la création de magasins sous douane de stockage de marchandises, des parcs à feu pour le stockage des produits dangereux et la réalisation de ports secs. Or, les cinq wilayates du centre (Alger, Boumerdes, Blida, Tipaza et Tizi Ouzou) totalisent 4.000 ha (soit environ 40km<sup>2</sup>) de ports secs, de magasins et d'aires de transit temporaire. Ces mesures peuvent être l'œuvre des opérateurs eux-mêmes sauf pour les ports secs où une intervention de l'Etat est nécessaire (CNAN, 2007). Il demeure important que les ports algériens puissent redynamiser leurs activités en mobilisant les ressources spécifiques, seules susceptibles d'améliorer leur attractivité en suivant une stratégie résolument commerciale.

La nature centralisatrice de l'Etat algérien bloquant ainsi l'émergence des ports secondaires en est la raison essentielle. Le cabotage national n'est pas développé, alors qu'il pourrait alléger les insuffisances des réseaux de transport terrestre en le prenant en compte dans la chaîne logistique de transport. Et, il n'existe aucune structure à l'échelle locale pour promouvoir cette pratique qui pourrait dynamiser les petits ports. L'imbrication des ports dans des trames urbaines génère un effet de congestion et des problèmes de fluidité du transit de la marchandise. Dans ce contexte, l'inexistence d'aires de stockage propres aux importateurs à proximité raisonnable du port, pousse ceux-ci à prolonger l'entreposage de leurs marchandises dans l'enceinte même du port. Surtout que le trafic, déjà en 2010, avoisinait 13 millions de tonnes dans le port d'Alger. Cependant, depuis une décennie, le système portuaire algérien se trouve dans une phase de déconcentration, suivant le modèle de HAYUTH (Hayuth, 1981) relatif à l'évolution spatiale d'un système de port. Il se caractérise par des dé-économies d'échelles affectant le port principal (Alger), engendrant une augmentation du trafic dans un ou plusieurs ports secondaires ou dits « périphériques », en

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

l'occurrence Béjaia, où le trafic conteneurisé a décuplé entre 2001 et 2010 alors qu'il a seulement doublé à Alger pour la même période (Mohamed-Cherif F.Z. D. C., 2011).

#### **4) Ports algériens : Quelle performance par rapport au pays du méditerranée ?**

Les ports algériens sont considérés comme les ports les moins performants de la Méditerranée malgré leur importance dans l'économie nationale (95% des échanges de marchandises du pays transite dans ces ports). Ils ont connu depuis l'indépendance jusqu'aux années 2000, une gestion exclusivement étatiste et ont continuellement « souffert du manque d'investissement et de l'abus de la part des sociétés nationales qui sont les principaux chargeurs » (Mohamed-Cherif F.Z. D. C., 2011).

Le port de Bejaia est classé, depuis 2012, premier au niveau national. Après s'être classé 2ème port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier, en 2010, l'entreprise portuaire de Bejaia s'est hissé en 2012 à la première place au classement national des ports d'Algérie en matière de transactions internationales. Selon le PDG de SERPORT, 16,6 millions de tonnes de marchandises ont transité par le port de Bejaia, du 1er janvier au 31 octobre de l'année en cours, dépassant ainsi ceux d'Alger, d'Oran et d'Annaba. A l'import, le port de Bejaia a reçu 8,6 millions de tonnes de marchandises, notamment de la matière première commandé par les entreprises nationales. A l'export, ce sont 7,7 millions de tonnes de marchandises essentiellement des produits pétroliers, qui ont transités à travers cette infrastructure portuaire. Finalement, à titre de synthèse sur ces résultats au niveau des ports algériens, on peut relever deux aspects d'insuffisance. D'abord, l'Algérie conserve le coût moyen d'importation/exportation d'un conteneur le plus élevé parmi de nombreux pays émergents (environ 1300 euros pour le transport maritime d'un conteneur entre Marseille et Alger), le temps nécessaire

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

aux procédures d'acheminement étant également très long, plaçant l'Algérie juste derrière la Chine, le Vietnam et la Pologne (Mohamed-Chérif FZ et Ducruet César, 2012). Ensuite, son indice de "performance logistique" est le plus faible du Maghreb, ainsi que son niveau de développement des infrastructures de transport en général. Le rendement portuaire algérien est, enfin, le plus faible en Méditerranée, notamment en raison du sous-équipement des terminaux, de la mauvaise gestion du stockage, et des faibles tirants d'eau (M'hammed Setti, 2011). Cette synthèse des résultats des ports algériens nous permet à présent de décliner les points de défaillance qui expliquent ces mauvais résultats.

L'Algérie pouvant jouer le rôle de passerelle entre les ports européens de la rive sud de la Méditerranée. Par ailleurs, les ports algériens sont de taille modeste, par rapport notamment au port de Lattaquié (Syrie) venant d'être octroyé à l'armateur français CMA CGM et s'étalant sur une surface de 69 ha, soit plus du double de celles d'Alger, DjenDjen et Béjaïa réunis. De l'autre côté, le port d'Alger a un autre handicap, celui de sa configuration : la pression spatiale urbaine reste un problème de taille face aux exigences de la logistique moderne. Or, les grands investisseurs, surtout dans le domaine portuaire, dans le monde, ne s'intéressent pas aux marchés nationaux, mais interviennent sur le plan mondial. L'évolution des hubs concurrents de DjenDjen (Maroc, Tunisie) ainsi que l'imbrication entre port et zone franche ne peut que rendre le projet algérien caduc. La réforme a eu des effets sur l'activité portuaire : l'augmentation des flux conteneurisés des terminaux gérés par les manutentionnaires étrangers mais ceci ne peut occulter le fait que certaines pratiques du modèle de gestion étatique algérien demeurent surtout au port d'Alger où les retards et la congestion perdurent mettant en difficulté la coopération avec les nouveaux acteurs étrangers.



### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

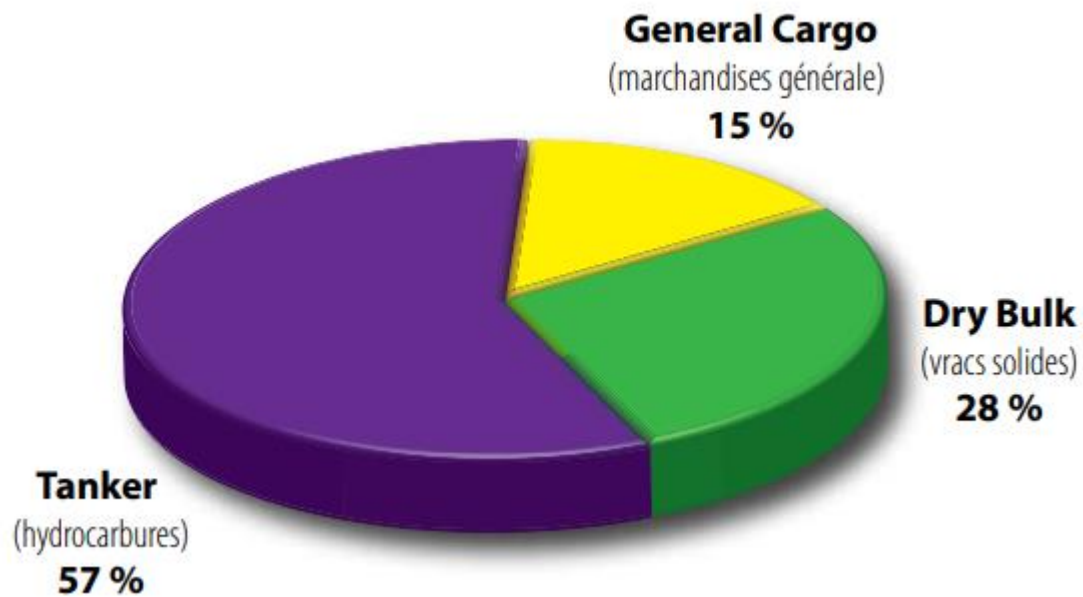
---

Pour le transport de conteneurs entre l'UE et les ports du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM), l'Europe envoie en Méditerranée plus de marchandises qu'elle n'en reçoit. Les ports du nord de l'Europe jouent un rôle plus important dans les échanges avec les PSEM (8%) que les ports d'Europe du sud. Environ 150Mt de pétrole partent d'Afrique du Nord (Libye, Algérie) vers, principalement, la France et l'Italie.

L'Algérie et la Libye sont aussi deux gros exportateurs de gaz par navires méthaniers et par gazoducs, auxquels il faut ajouter l'Égypte pour le gaz. Plus de 80% du trafic maritime algérien repose sur les vrac liquides, essentiellement dans trois ports : Skikda, Bethioua (Gaz), mais surtout Arzew (pétrole-contigu au port de Bethioua). 20Mt proviennent enfin de la Méditerranée orientale. Sur ces 493Mt, 143 quittent la zone Med, le nord en absorbe 350Mt environ, dont 160 proviennent directement des PSEM, dont plus de 80% du Maghreb (AGAM, 2013).

#### **a) Le trafic intra-méditerranéen**

Par rapport au trafic méditerranéen global, le trafic intra-med est majoritairement composé d'hydrocarbures (57%), et le trafic de vrac sec (28%) représente presque deux fois plus que le trafic hors-vrac (15%). La part de celui-ci est donc beaucoup plus faible dans l'intra-Méditerranéen (15%) que dans le trafic méditerranéen global (36%), ou il devance les hydrocarbures. Cette part est encore plus faible dans les échanges UE-med /PSEM.



*Figure 3. 1: Trafic Intra-Méditerranéen*

Source : (AGAM, 2013)

Les flux de marchandises intra-méditerranéen représentent 130Mt selon l'étude Eurocif :

- 37 Mt en roulier, dont 20 Mt pour la desserte des îles, 2 Mt entre Italie, France, Espagne, 15 Mt UE-med / PSEM dont 12,6 Mt est med, 2,7 Mt Maghreb ;

- 80 Mt en conteneurs, dont 60 Mt feeders hors med et 20 Mt pour les ports nord méditerranéens (2Md'EVP) hors feeding et transbordement (dont Maghreb 8 Mt, est med 12 Mt) ;

Soit pour les échanges UE-med-PSEM :

- 20 Mt de conteneurs (Égypte 1, Turquie 2, Algérie 3) ;

Les trois premiers pays en tonnage de conteneurs pour l'intra-Med sont l'Égypte, la Turquie, l'Algérie.

L'Algérie, quant à elle, a une part très faible de roulier à la différence du Maroc et de la Tunisie. Le trafic roulier est le moyen le

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

plus commode et le plus rapide pour acheminer d'Europe vers le Maghreb principalement des produits de consommation, et dans l'autre sens des produits agricoles ou d'assemblage comme des vêtements ou des produits électroniques, même si la concurrence asiatique est rude dans ce domaine. L'effet de proximité ne joue pas, ou peu, en faveur des pays du Maghreb, tant l'Asie s'impose dans le commerce international par la force de son industrie manufacturière. Encore plus que pour les conteneurs, c'est en Méditerranée orientale que les volumes de trafic roulier sont les plus importants, même sans la Grèce. Les 2 premiers pays sont la Turquie et l'Égypte, loin devant le Maroc et la Tunisie

Au Maghreb :

- Le Maroc compte 4 ports principaux : Casablanca et Tanger Med aux trafics quasi équivalents (23Mt chacun en 2010), Jorf Lasfar (14Mt en 2009), port industriel, et Mohammedia, port d'importation d'hydrocarbures (11,5Mt en 2010).

- Les principaux ports algériens en tonnage sont les ports à dominante pétrochimique Arzew-Bethouia (61,7Mt en 2008), Skikda (26,7Mt en 2010), Bejaia (12,7Mt en 2010) et Alger (11Mt en 2010).

- La Tunisie compte cinq ports avec des trafics oscillant entre 4 et 6Mt : Bizerte, Radès, Sfax, la Skhirra et Gabès (AGAM, 2013).

Dans le cadre des réformes portuaires et de la libéralisation de l'économie, les opérateurs portuaires privés ont fait leur entrée dans les PSEM. Cette évolution a d'abord commencé en Méditerranée orientale, avant d'atteindre le Maghreb en 2007. Par ailleurs le transport maritime mondial a connu de très fortes évolutions depuis 15 ans avec l'émergence de grandes compagnies maritimes internationales, et d'opérateurs portuaires globaux. Les trois plus grandes compagnies maritimes au monde (Maersk, MSC et CMA CGM) représentent aujourd'hui plus de 35% du trafic mondial. Au

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

Maroc Tanger Med le terminal 1 a été concédé à Maersk pour une durée de 30 ans. Le Maroc y accueille d'ores et déjà des opérateurs portuaires globaux comme APM Terminals (Danemark), PSA (Singapour) et Eurogate (Allemagne, en consortium avec CMA-CGM et MSC), ainsi que l'opérateur local Marsa Maroc. Sur Casablanca, les terminaux sont concédés à différents opérateurs : CMA-CGM opère à travers une filiale, SOMAPORT, en concurrence avec Marsa Maroc.

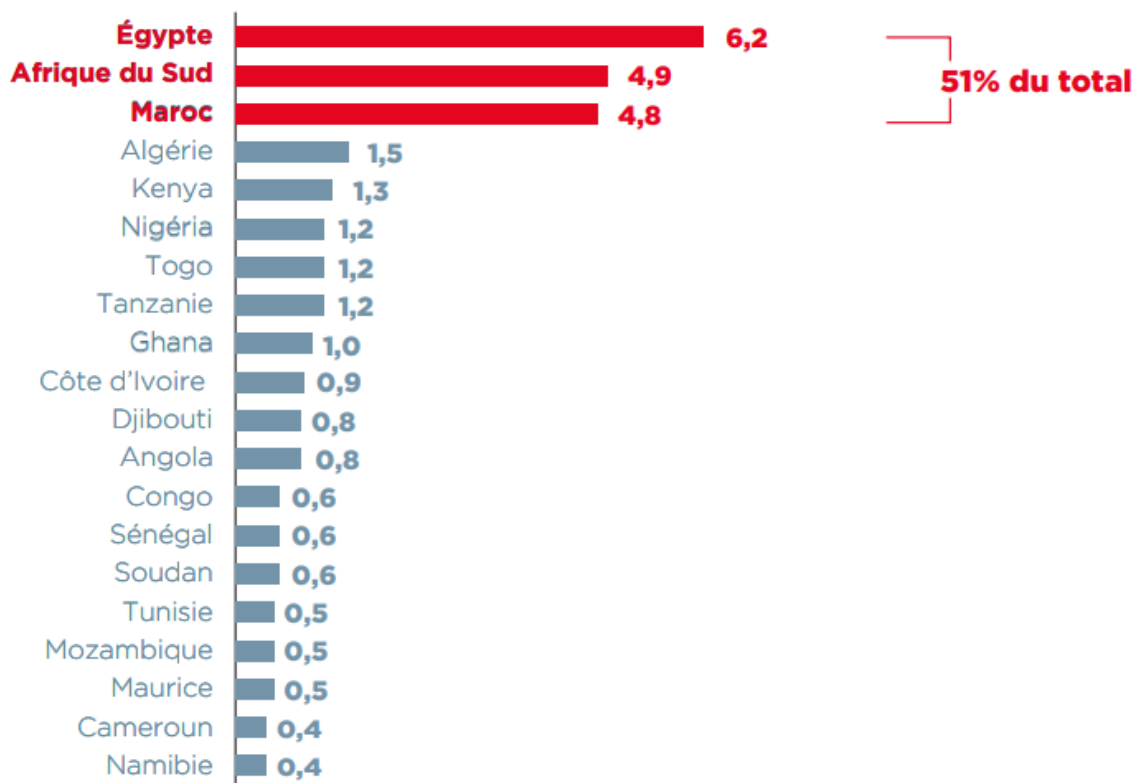
En Algérie 70 % du marché des conteneurs est contrôlé uniquement par trois sociétés : CMA-CGM, MSC Algérie et MAERSK Alger. Le port de Béjaïa a été le premier à établir la concession d'un terminal à conteneurs avec le Singapourien Portek (en 2005). Le manutentionnaire émirati Dubai Ports World (DPW) a également été choisi en 2009 pour l'équipement et la modernisation du port d'Alger et pour la rénovation du port de DjenDjen. Cependant le groupe privé attend que l'État investisse dans des infrastructures lourdes pour moderniser l'équipement des ports.

Cependant, même si les investissements progressent rapidement et qu'ils concernent la plupart des pays du continent, le développement des ports africains reste très contrasté. L'Égypte, l'Afrique du Sud et le Maroc sont les seuls pays du continent à accueillir plus de 4 millions EVP de conteneurs en 2018. A eux seuls, ces trois pays représentent 51 % des volumes transitant en Afrique (AGAM, 2013).

## Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation

### Volume de conteneurs transitant par les 20 premiers ports africains

m EVP



SOURCE : CNUCED

Figure 3. 2 Trafic de conteneurs transitant les ports africains

Source : CNUCED 2017

### b) Les projets entre 1 et 2 milliards d'euros

Deux projets entre 1 et 2 milliards d'euros, actuellement en standby, concernent le Maghreb : TUNISIE - Enfida Il s'agit de la construction d'un futur port en eau profonde, destiné à devenir la principale infrastructure portuaire du pays, et intégré à un vaste projet de zone économique et logistique. Le projet estimé initialement à 1,39 milliard d'euros a fait l'objet d'un appel d'offres en septembre 2008. Cependant, depuis la révolution tunisienne, ce projet semble en suspens, notamment en raison de l'alternative que Bizerte pourrait représenter.

En Algérie, DjenDjen le projet le plus important est l'agrandissement du port de DjenDjen destiné à devenir un hub avec

### **Chapitre 3 : Les ports algériens, entre la souveraineté et pression de la mondialisation**

---

un trafic attendu de 2 MEVP dont 50% en transbordement, pour un coût annoncé de 1,1 milliard d'euros. Différents travaux de modernisation du port sont actuellement conduits mais la réalisation d'un nouveau terminal à conteneurs est encore reportée

A Oran, Alger, DjenDjen, les différents projets de modernisation ont pour objectif d'augmenter les capacités d'accueil de conteneurs. Oran va acquérir de nouveaux équipements et agrandir ses quais, DP World prévoit de moderniser le terminal de conteneur d'Alger et de rénover intégralement DjenDjen ; Portrek veut agrandir le port de Bejaia et améliorer les zones d'entreposage des conteneurs ; le port de Skikda a prévu un investissement de 19 millions d'euros pour de nouveaux équipements et l'amélioration de ses accès terrestres (AGAM, 2013).

#### **5) Perspectives de développement des ports algériens**

Au niveau des infrastructures En termes de perspectives, l'Algérie mise beaucoup sur l'agrandissement du port de DjenDjen pour assurer la fonction de hub. Le port sera doté d'une superficie supplémentaire de 78 hectares pour une capacité de 2 millions d'EVP et pour un coût de 500 millions d'euros étalés sur 30 ans. Au-delà de la fonction de transbordement, le port veut élargir son arrière-pays aux pays limitrophes, notamment au Niger, et plusieurs éléments - plaident en sa faveur, comme la réalisation de la pénétrante autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-Ouest, ce qui devrait lui permettre d'être connecté à la Transsaharienne. Le port pourrait alors devenir la porte de l'Afrique subsaharienne. Le groupe nucléaire français Areva étudie d'ailleurs la possibilité d'évacuer par le port de DjenDjen l'uranium extrait à Imouraren, dans le Nord du Niger (Grégoire, 2011).

**IV- CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE  
DU PORT D'ARZEW, ESSAI  
D'ANALYSE**

### 1) Introduction

Dans le cadre de la diversification des ressources du pays et quitter la sphère de l'exportation d'un produit unique, l'Algérie s'est orientée vers l'encouragement des exportations hors hydrocarbures. Ces dernières ont représenté 11.30% du total d'export entre janvier et mars 2021 réalisé par 714 entreprises d'export dont sa valeur a atteint 870 millions composée essentiellement de matériaux de construction, produits alimentaires et les engrais à savoir l'urée et l'ammoniac (ministère du commerce). Selon les prévisions établies par les pouvoirs publics, la valeur de cette rubrique est appelée à atteindre six (06) milliards de dollars à la clôture de l'année 2022.

Cette nouvelle mutation économique tracée par le pays devra compter sur ses plateformes portuaires. C'est autour de cette idée que naît notre problématique. Ces ports doivent atteindre un niveau de performance qui leur permet de répondre efficacement à la mutation économique et accompagner les opérateurs ayant des potentiels d'exportation.

Une plateforme portuaire dynamique, maîtrisée et performante repose fortement sur une **bonne infrastructure** qui assure les opérations commerciales domestiques et internationales à laquelle s'ajoute **la bonne gouvernance**. Cette dernière est le résultat de la coordination de différentes parties prenantes qui s'inscrit dans un **modèle de gouvernance alternatif à la bureaucratie traditionnelle**. Ici, Patrick Le Galès (Le Galès Patrick, Le retour des villes européennes ? : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance, 2003) aborde la question des buts, en définissant la gouvernance comme étant « *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions pour atteindre les buts collectivement discutés et définis* ». Elle miserait sur des processus démocratiques pour définir le sens de l'action publique et lutter



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

contre les défaillances du secteur public (Bozeman, 2007b). D'autres auteurs la nomment « **gouvernance en réseau** », ils insistent sur la clarification des objectifs et des finalités des produits et services publics qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'action publique et les parties prenantes (Moore, 1995).

En ce qui concerne l'Algérie, l'obligation de concevoir un modèle de gouvernance alternatif à la bureaucratie et mettre à niveau les entreprises portuaires s'impose. Ses ports devaient être exemplaires en matière de politique de gouvernance, d'installations, infrastructures et des outils logistiques.

Poumon de l'économie algérienne, réputé l'accompagnateur par excellence des opérateurs économiques ayant des programmes d'exportations des produits hors hydrocarbures. Le port d'Arzew (Algérie) dénommé (EPA) étalé sur une frange maritime de 22km, ce port constitue la porte de sortie principale des hydrocarbures exportés d'Algérie, comme montre le tableau suivant, dont il a pu traiter 39,7 millions de tonnes en 2019, 34 millions en 2020 soit 52% du trafic national global des hydrocarbures. Disposant d'un site idéalement positionné, le port d'Arzew figure depuis plusieurs années au premier rang des ports nationaux.

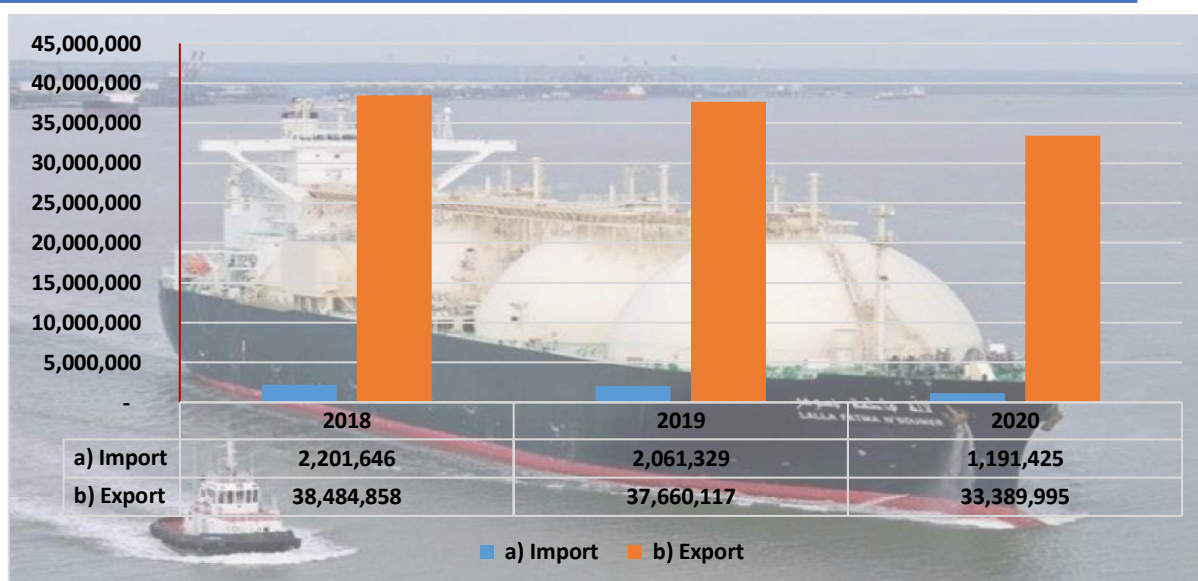


Figure 4. 1 : Trafic annuel des hydrocarbures traité par l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Cette plateforme portuaire est sur le point d'exploiter des investissements lourds et d'engager d'autres afin d'y répondre efficacement aux besoins de la mutation industrielle que connaît la région de l'Ouest algérien et développer l'accès aux marchés internationaux rapidement avec un coût compétitif. Ceci nous a permis de définir la question centrale de cette recherche : **Comment l'autorité portuaire arrive-t-elle à mieux gouverner ses plateformes afin de répondre efficacement à la mutation économique ?**

Dans le souci d'aboutir à un modèle de gouvernance des ports algériens, nous allons vérifier et justifier cette hypothèse principale : **Le prochain défi de gouvernance des ports algériens repose sur l'investissement en infrastructure auquel s'ajoute une réflexion en termes de communauté portuaire afin de créer de la valeur publique.**

## 2) Aspect méthodologique de l'étude

### a) Méthodes

La méthodologie choisie pour mener à bien cette étude s'articule sur les recherches documentaires et les enquêtes de terrain. Ce travail

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

a permis d'obtenir des données quantitatives et qualitatives. Les enquêtes ont été axées sur des observations, des entretiens et introduction du questionnaire. Ces outils étaient destinés à l'autorité portuaire et principaux acteurs économiques. L'échantillon de l'enquête a touché la majorité des cadres dirigeants de l'entreprise portuaire d'Arzew et quelques utilisateurs du port. Le choix s'est fait sur la base des relations entretenues avec le port de manière directe.

L'échantillon de l'enquête est subdivisé en deux groupes. Le premier se compose des acteurs portuaires, parmi lesquels 152 personnes ont été interrogées dont 22 personnes sont les tops managers du port (DG, Directeurs centraux, Chefs de département et Chefs de service) et les 130 autres personnes sont des fonctionnaires. Le second groupe se constitue des agents économiques dont 4 opérateurs ont été interviewés.

Les sujets enquêtés ont été interrogés en vue de connaître leurs perceptions sur l'état des infrastructures portuaires, actions publiques, perspectives et pour quel modèle de gouvernance doivent virer les plateformes portuaires.

Enfin, l'enquête s'est déroulée sur une période de deux ans entre sept-2019 jusqu'au déc-2021. Après collecte des données, le traitement s'est effectué à l'aide du logiciel Sphinx Plus<sup>2</sup>, Iramuteq, Nvivo et Anylogic.

### b) Sujet

Plusieurs raisons nous ont poussés à choisir le sujet de la **gouvernance portuaire** dont nous pouvons citer ; acquérir une expérience dans le domaine, le manque de recherches en gouvernance portuaire, et aussi notre penchant envers le management des organisations publiques

### c) Outil de recherche

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons conçu un questionnaire comprenant trente-trois (33) questions directes et une (01) question ouverte. Les questions tournent autour des points suivants :

- La notion de la communauté portuaire et la gouvernance en réseau
- Le profil d'un manager portuaire
- L'accompagnement et le lien avec la communauté portuaire
- L'action publique portuaire ; sa légitimité, son but et son processus décisionnel et ses retombées.
- Les moyens opérationnels du port.
- Le mode managérial actuellement en place ; son avantage et ses limites.
- La notion de l'efficacité portuaire.
- Comment soutenir l'exportation algérienne.

## **1. SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT D'ARZEW**

### **1) Le Port d'Arzew**

La création du port d'Arzew remonte à l'époque romaine (désignation ancienne Portus-Magnus) grâce aux qualités exceptionnelles de sa rade et à sa situation de débouché des riches plaines du Sig et de l'Habra. Ce port a connu différents stades dans sa construction.

Le premier ouvrage maritime fut un débarcadère de 60x12 mètres entre 1833 et 1870, appelé actuellement môle 2.

Entre 1905 et 1982, divers travaux ont été réalisés pour l'extension et le développement du port. Il est devenu avec le démarrage des unités pétrochimiques, un port spécialisé dans le trafic des hydrocarbures.

#### **a) Le Port de Béthioua**

De construction récente (de 1975 à 1978), ce port constitue un élément essentiel dans la chaîne d'expédition de GNL. Le port a connu les premiers chargements de GNL en 1978. En plus de sa vocation gazière, ce port assure les enlèvements d'autres produits tels que le brut, le condensat, le GPL et l'ammoniac liquide.

### **2) Port d'Arzew : Missions principales**

#### **a) Le pilotage**

Le pilotage consiste dans l'assistance donnée aux capitaines par le port, pour la conduite des navires à l'entrée et à la sortie des ports, dans les ports, rades et eaux intérieures. Sont considérés comme services de remorquage notamment :

- ✓ les opérations consistant à tirer ou pousser le navire,

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

- ✓ les manœuvres d'accostage, de décalage ou d'appareillage du navire,
- ✓ le convoyage et l'aide dans l'exécution d'autres manœuvres dans la navigation, d'un navire.

Le contrat de remorquage commence dès que le navire remorqueur se présente à la proximité suffisante du navire à remorquer pour exécuter immédiatement les opérations de remorquage nécessaires et se trouve sous l'influence directe des manœuvres du navire à remorquer.

Le contrat de remorquage se termine au moment où la dernière opération de remorquage nécessaire a été achevée et le navire remorqueur s'est suffisamment éloigné du navire qui vient d'être remorqué et ne se trouve plus sous l'influence directe des manœuvres de ce dernier.

Le pilotage maritime consiste à assister le capitaine du navire en apportant une compétence locale et une expérience pour assurer le passage du navire de la mer au port et effectuer la manœuvre avec ou sans remorqueur, dans les zones restreintes entourées d'installations portuaires, en un minimum de temps et dans les meilleures conditions de sécurité. Ils sont en relation directe avec les remorqueurs et les lamaneurs qui interviennent aussi lors de l'accostage et du départ du navire. Il est assuré entre le parallèle du phare de l'ilot d'Arzew et le méridien 00°10' ouest. L'entreprise portuaire d'Arzew dispose d'une flotte de 05 vedettes de pilotage, 12 canots d'amarrage

### **b) Gestion du domaine public.**

Le domaine public portuaire est composé d'infrastructures, de superstructures et de dépendances grevées de servitude au profit de la circulation maritime et du développement des ports. Les infrastructures portuaires comprennent :

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

- ✓ les chenaux d'accès et les ouvrages de signalisation et de guidage des navires constitués notamment par les phares, bouées, balises et tout autre moyen requis pour assurer l'évolution des navires et la sécurité de la navigation,
- ✓ les ouvrages de protection du port (jetées, digues, brises lames) et les plans d'eau abrités (bassins et darses),
- ✓ les môles, les quais et les appontements,
- ✓ les ouvrages nécessaires à la construction et à la réparation navale (cales sèches, cales de halage).

Les superstructures portuaires comprennent l'ensemble des installations, équipements fixes ou mobiles et outillages nécessaires aux opérations :

- ✓ d'accostage des navires et de télécommunication,
- ✓ de débarquement et d'embarquement des passagers,
- ✓ de chargement et de déchargement des navires,
- ✓ de réception, de transfert, de stockage, de pesage et de livraison des marchandises,
- ✓ d'avitaillement des navires en eau douce et énergie électrique,
- ✓ de soutage, de déballastage et de dégazage des navires,
- ✓ de réparation navale et de lutte contre l'incendie et la pollution,
- ✓ de pêche et de plaisance.

Les dépendances du domaine public portuaire sont constituées par :

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

- ✓ une zone de mouillage pour les navires en attente, comprenant un plan d'eau naturellement ou artificiellement abrité, appelé rade avec des fonds marins conformes aux normes de sécurité de la navigation.
- ✓ les zones attenantes aux enceintes portuaires nécessaires à l'exploitation ainsi que les zones d'extension du port.

### c) La manutention portuaire

La manutention portuaire comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement des marchandises et les opérations de mise et de reprise des marchandises sur terre-pleins ou dans les magasins.

Les opérations de manutention portuaire sont effectuées en vertu d'un contrat et donnent lieu à une rémunération.

Les opérations de manutention portuaire doivent être effectuées conformément aux exigences de compétence professionnelle et de qualification requises.

### d) L'aconage

L'aconage comprend les opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage, jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire. Les opérations d'aconage sont effectuées en vertu d'un contrat librement négocié et donnent lieu à une rémunération.

Les opérations d'aconage sont effectuées avec la compétence et les qualifications requises.

### e) Remorquage

La direction de remorquage est chargée :



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

- d'assister à l'aide des remorqueurs les navires à l'entrée et à la sortie ou en cas de danger y compris en haute mer dans les meilleures conditions de rentabilité et de sécurité.
- de la gestion technique des remorqueurs et administrative du personnel navigant et sédentaire.

Le tableau ci-après représente l'inventaire des remorqueurs de l'EPA.

Tableau 4. 1: Inventaire des remorqueurs de l'EPA

Remorqueurs	Nbr	Année Construction	Puissance(CV)	Traction(Tonnes)
MAZAFRAN 1,2&3	03	1982	3400	44
ISSER 5	01	1982	1700	25
TASSINA 1,2,3 & 4	04	2002/2003	2800	36
CHIBA 1 & t 2	02	2003	1700	23
RAS EL-MA	01	2006	4120	48
EL-DJEDID 1& 2	02	2011/2012	6000	72

Source : enquête de l'auteur, 2021

### f) Autres missions :

- Exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- Exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- Elaboration en liaison avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.
- Exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

- Exercice du monopole des opérations de pilotage, de remorquage et de lamanage.
- Exercice de la police et de la sécurité portuaire dans les limites géographiques du domaine public portuaire.

### **3) Entreprise portuaire d'Arzew : Au premier rang des ports nationaux.**

Créée le 14 Août 1982 par décret n°82-288 sous forme de statut d'Entreprise Socialiste à caractère économique. L'Entreprise Portuaire d'Arzew dénommée "EPA" est transformée depuis le 25 Décembre 1989 en Entreprise Publique Economique. Société par actions "spa", son capital était fixé à 150 Millions de dinars Algériens par décision n°053 du Conseil national de la planification en date du 21 Mars 1989, actuellement son capital s'élève à 15.8 Milliards de dinars.

Détenu en totalité par l'Actionnaire unique, le Groupe Services Portuaires dénommé "SERPORT/spa". L'Entreprise est chargée de la gestion, de l'exploitation et du développement de deux (2) ports : Arzew et Bethioua. Sur une frange maritime de 22km à l'ouest de la baie d'Arzew, ces ports constituent la porte de sortie principale des hydrocarbures exportés d'Algérie. Ils sont certifiés depuis 2004 selon la réglementation internationale en matière de navigation maritime à savoir le Code International Security Port System "ISPS".

Disposant d'un site idéalement positionné, les ports d'Arzew et de Bethioua ont des capacités très importantes de production favorisées par la présence d'installations très fonctionnelles et adaptées au trafic des dont ils ont la charge. Ils figurent depuis plusieurs années au premier rang des ports nationaux avec 52% du trafic national global des hydrocarbures. L'Entreprise est certifiée depuis le 25 juin 2014 selon la norme ISO 9001 version 2008 pour son système de management de la qualité "SMQ" pour ses différentes activités portuaires.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

Le port EPA est un port de taille moyenne. Les types de navires faisant régulièrement escale à ARZEW sont (voir figure suivante) les pétroliers bruts (26%), les pétroliers GPL (26%), les vraquiers (23%), les marchandises générales (14%), les pétroliers / chimiques (11%).



Figure 4. 2: Nature du trafic passant par l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

La longueur maximale des navires enregistrés pour être entrés dans ce port est de 295 mètres. Le tirant d'eau maximum est de 14,5 mètres. Le port en lourd maximum est de 167.295t.

Le port d'Arzew est situé en Algérie en Méditerranée occidentale aux coordonnées N35° 50' 18.60" - W000° 16' 03.00". Son code 'UN/Locode' officiel est **DZAZW**.

### 4) Caractéristiques de l'ouvrage portuaire d'Arzew

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Le port d'Arzew traite des marchandises diverses et des hydrocarbures ; pour cette raison, il est équipé de trois types de postes :

- Postes commerciaux : marchandise générale, équipés de grues.
- Postes à hydrocarbures : Pétrole, Gaz, équipés de bras de chargement spécifiques pour le pétrole, Ammoniac, GNL et GPL.
- Quai AOA pour le chargement de l'Urée et l'ammoniac équipé de souffleuses et convoyeur.
- Nouveau quai minéralier pour l'importation de minerai de fer à destination aciérie TOSYALI et éventuellement pour l'exportation de provenance le gisement de GARA DJEBILET.

### a) Les ouvrages de protection :

Sont :

- 2500 mètres de digues de protection
- Jetée du large qui comprend 3 postes pétroliers P1 ; P2 et P3 d'un tirant d'eau de 12 m à 17 m
- Jetée secondaire qui comprend le S1 S2 S3 pour le chargement de Gasoil ; ammoniac ; butane propane (Gaz liquéfiés) ; bitumes ; Nafta kérosène ; essence fuel-oil et différents types d'huiles (allant des tirants d'eau de 9.20 m à 10m.
- Jetée de l'appontement méthanier Camel Nord et Camel Sud pour le chargement de gaz liquide et méthanol et eaux distillées pour un tirant d'eau de 9.20m

Longueur des 3 jetées = 2 Km

### **b) Installations spécialisées :**

Sont :

- 1 Silo à ciment capacité 1800t avec à côté un poste pour l'exportation de l'urée en grain.
- 1 Cale de halage longueur 14 m, largeur 5 m, puissance 30 Tonnes
- 1 Station de déballastage capacité de 6.000 m3.

### **5) Les caractéristiques physiques des terminaux de l'EPA**

Les infrastructures portuaires disposent ;

- 128 ha plan d'eau abrité
- 8 postes à quai pour marchandises diverses de -7 à -9,5 mètres de profondeur.
- 8 postes à hydrocarbures de -9 à -21mètres de profondeur (GNL, GPL, raffinés, condensât...etc.).
- Superficie totale : 24 ha dont 23 ha terre-plein qui sont actuellement en extension.
- Nombre de bassins : 3, Superficie 153 ha/bassin
- Linéaire totale de quai : 1730 mL
- Môle II. Avec un tirant d'eau de 4,5m, ce môle est destiné aux activités de pêche.
- Môle III. Comprend cinq postes de chargements avec un tirant d'eau max de 7.40 m et une longueur totale de 650 mL.
- Môle IV. Ce môle fait 132 Hectares de terre-pleins et 128 Hectares de plan d'eau avec un tirant d'eau de 8m à 9m, il est

## **Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse**

---

spécialisé dans le trafic de ciment en vrac et des marchandises diverses à savoir l'urée en granulé. Ce môle est équipé de cinq silos à ciment.

### **6) Orientation stratégique du port d'Arzew**

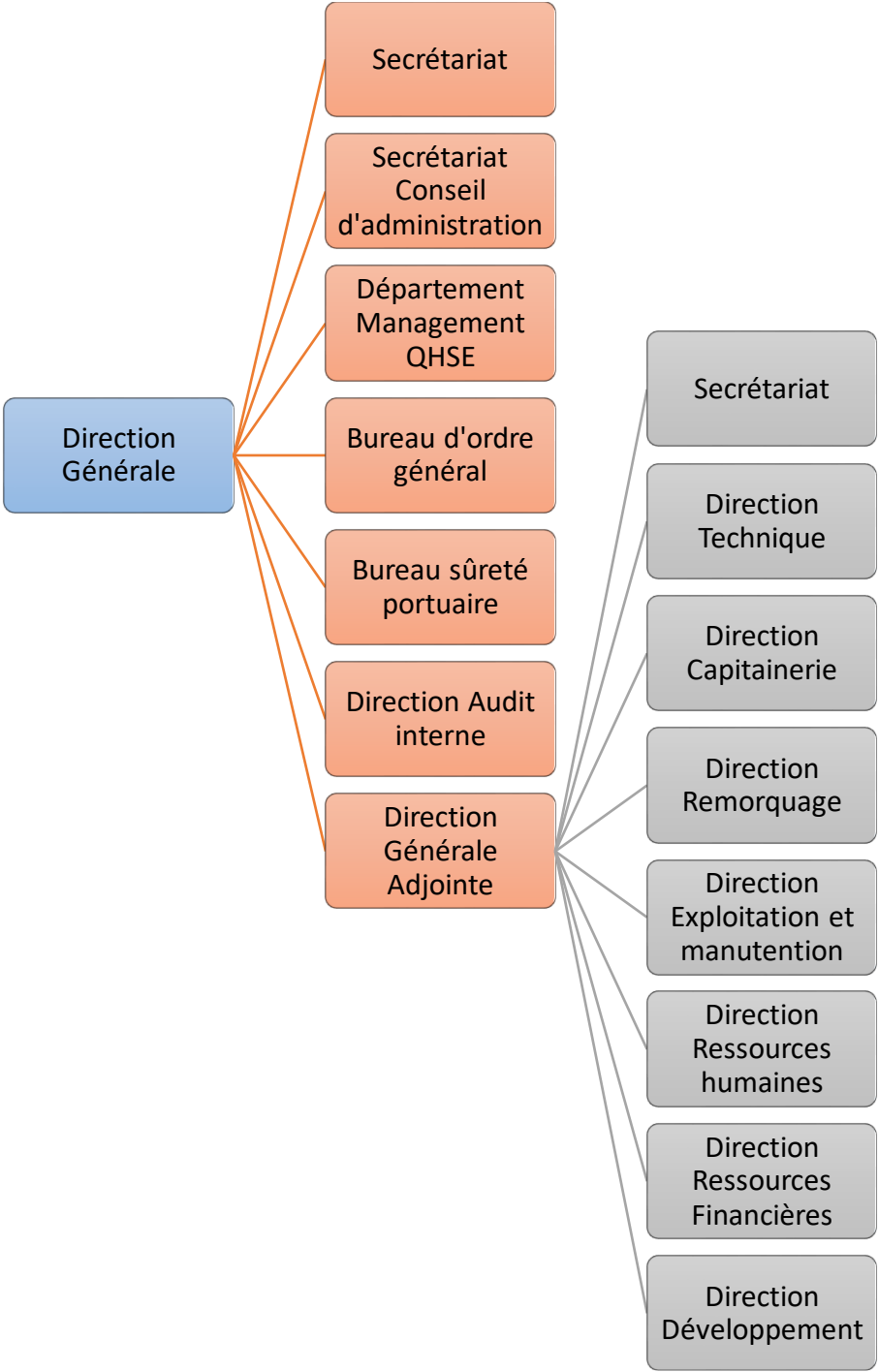
L'exportation des hydrocarbures, était la volonté économique et la volonté politique de l'Etat, et le vouloir créer une grande zone industrielle à proximité d'Oran, a transformé totalement la ville et le port d'Arzew.

De petit port de pêche, Arzew est devenu en quelques années un grand port d'hydrocarbures après l'arrivée du gazoduc puis de l'oléoduc, depuis 1960, après la découverte de Hassi Messaoud en 1956. Aujourd'hui, le port d'Arzew est devenue aussi une porte principale pour l'exportation hors hydrocarbures notamment les produits manufacturés et la pétrochimie.

### **7) Organigramme de l'EPA**

Actuellement l'EPA fonctionne avec une organisation type pyramidale dont elle est représentée comme suit

Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse



Source : enquête de l'auteur, 2021

### 8) Le port ; les principaux indicateurs de performance

#### a) Trafic Global

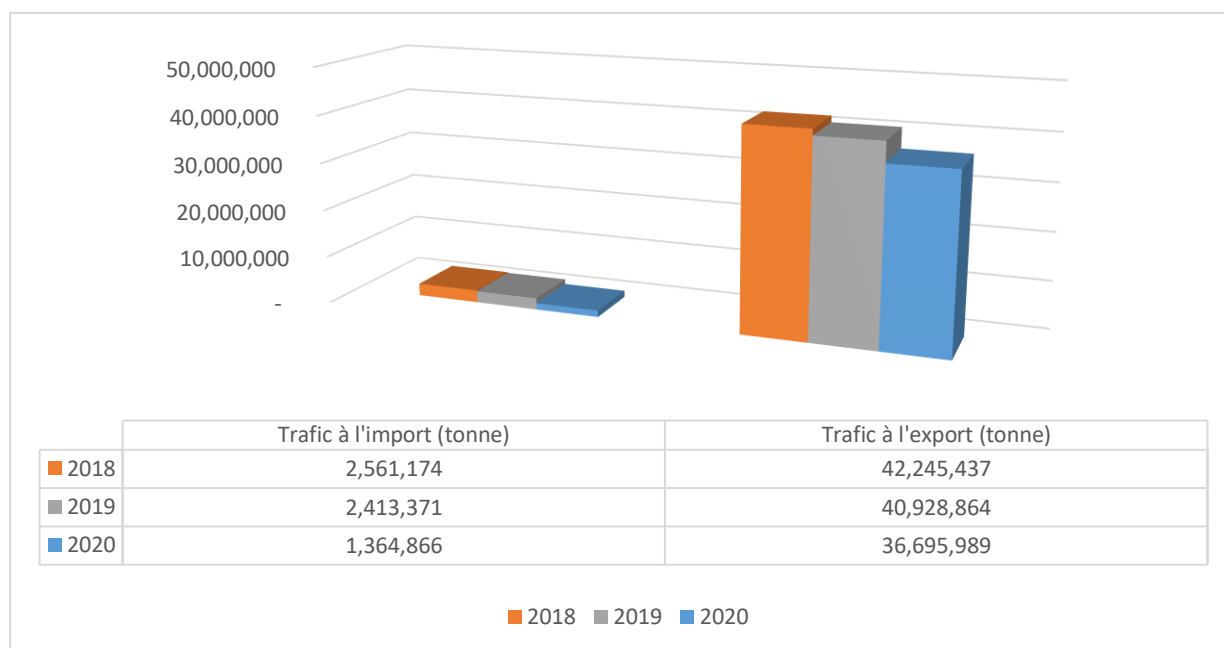


Figure 4. 3 Trafic Global annuel traité par l'EPA (tonne)

Source : enquête de l'auteur, 2021

Il est remarqué que le port d'Arzew traite des opérations à l'export plus que celles à l'import (figure précédente), chose qui le distingue par rapport aux autres ports voisins tel que le port d'Oran. Ce volume à l'export lui permet d'acquérir une certaine expérience et améliorer continuellement son efficacité et productivité portuaire.

Grace à son expérience dans le traitement des exportations hydrocarbures, le port dispose actuellement les équipements et engins portuaires nécessaires pour accueillir des navires de gros tonnage. Ces équipements tels que les remorqueurs et engins de chargement et déchargement sont aussi utilisés pour mener à bien les exportations hors-hydrocarbures.



### b) Trafic des conteneurs

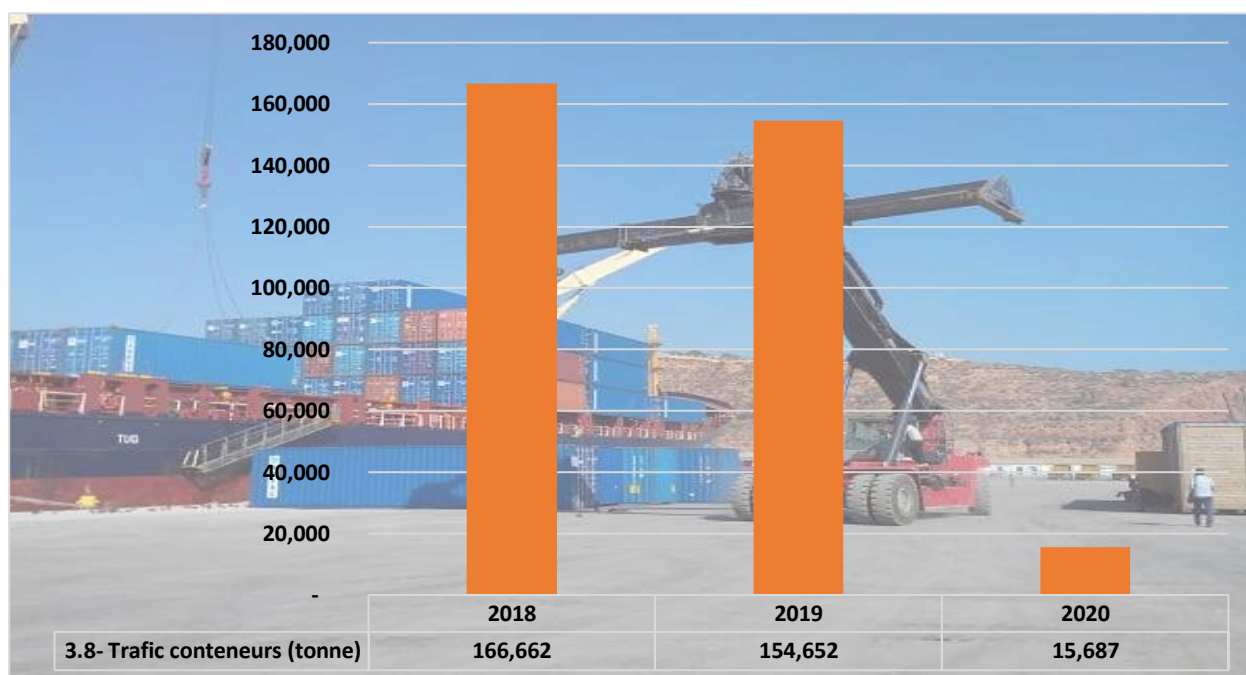


Figure 4. 4 Trafic annuel des conteneurs (tonne) traité par l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Le trafic par conteneur semble n'est pas la spécialité de l'EPA, il est remarqué qu'un tonnage insignifiant a été traité durant les 3 dernières années (figure précédente). Ce trafic concerne un opérateur économique activant dans l'assemblage des véhicules, or cette activité a été gelée par l'Etat, c'est raison pour laquelle le trafic par conteneur a chuté dans l'année 2020, voire les années à suivre.

Par ailleurs, l'EPA compte impulser ce trafic en réservant un espace de 30 hectares dans le futur Môle 5 destiné uniquement pour le conteneur.

### c) Navires séjournés à l'EPA

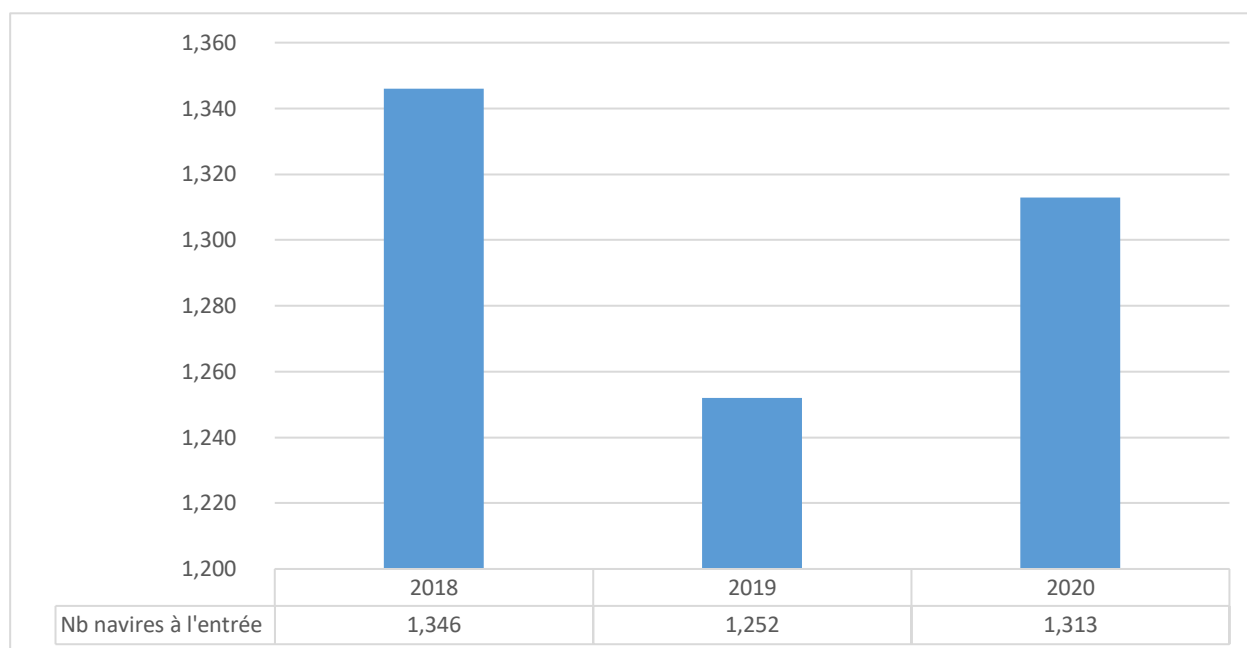


Figure 4. 5 Nombre annuel de navires séjournés à l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

L'EPA est une destination la plus fréquentée par les compagnies maritimes, elle reçoit annuellement environs 1.300 navires (figure précédente) soit plus que 100 navires par mois.

Ce volume donne à l'EPA un agrément de son importance dans la région de l'Ouest voire même sur le plan national.

Les types de navires faisant régulièrement escale à ARZEW sont les pétroliers brute, les pétroliers GPL, les vraquiers, les marchandises générales, les pétroliers / chimiques et porte-conteneurs.

Le nombre des navires séjournés au port est un élément incontournable pour mesurer son efficacité et productivité.

d) Séjour moyen des navires à quai

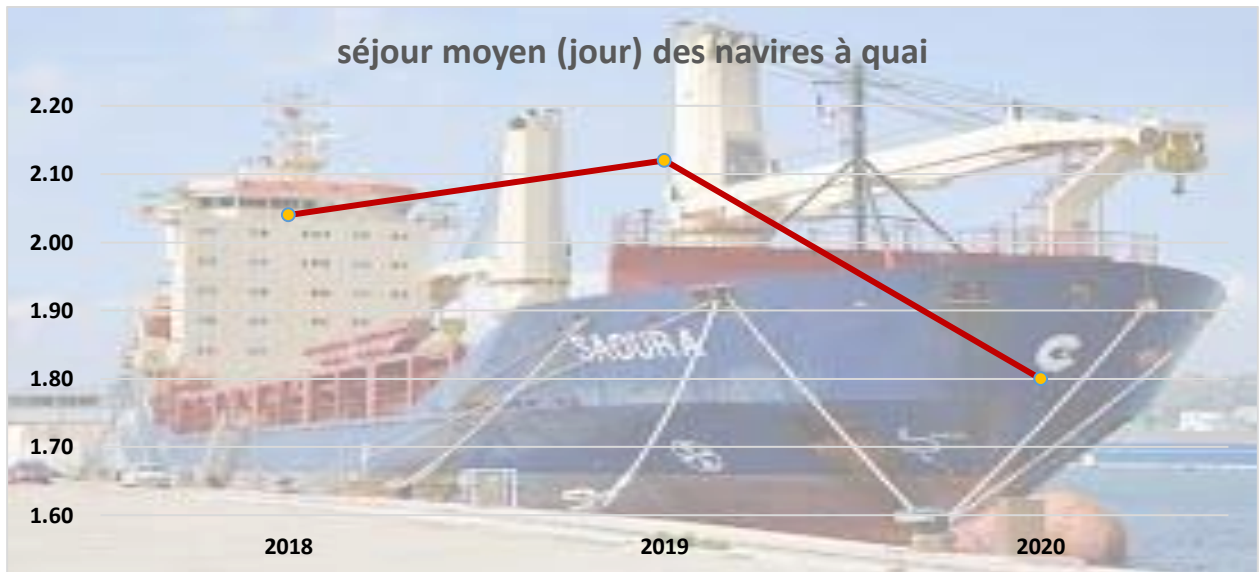


Figure 4. 6 Séjour moyen à quai

Source : enquête de l'auteur, 2021

Environ 100 navires par mois sont accueillis par l'EPA. D'après la figure précédente, ce volume de navire ne dépasse pas la moyenne de 3 jours à quai. C'est un élément très favorable pour mesurer la productivité d'un port.

e) Séjour moyen sur rade

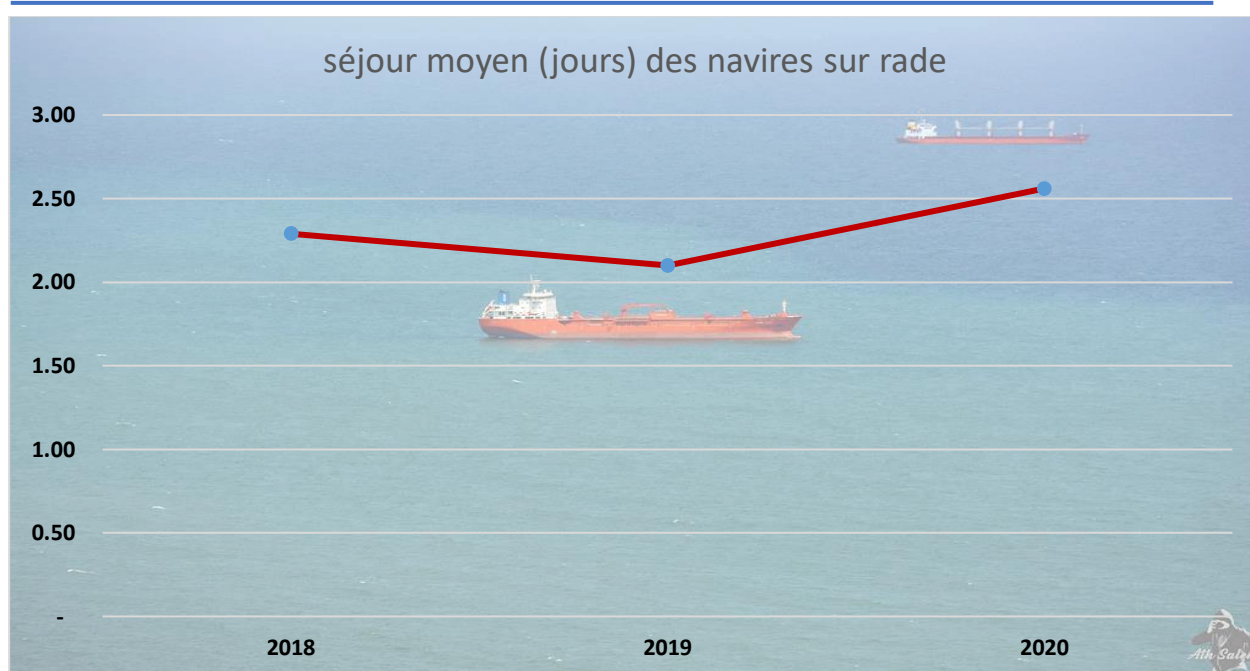


Figure 4. 7 Séjour moyen sur rade

Source : enquête de l'auteur, 2021

Grace à une bonne productivité portuaire sur quai et la rapidité de la manutention, l'EPA affiche un indicateur de séjour des navires sur la rade très favorable (figure précédente), il avoisine 2,5 jours. C'est un élément qui démonte l'importance du port dans la région car il offre une rapidité remarquable pour libérer les navires. Aussi sur le plan économique, ce port joue un rôle important afin de réduire la facture des surestaries.

### 9) Le Port d'Arzew, entre le challenge économique de la région de l'Ouest et la création de la valeur publique.

Le port d'Arzew est face à un important enjeu économique territorial. Des initiatives qui peuvent contribuer à amorcer une diversification des exportations algériennes sont affichées.

Les Douanes algériennes notent que cinq (05) produits exportés dans l'Ouest algérien ont totalisé plus de 75% des exportations hors

## **Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse**

---

hydrocarbures. Il s'agit des engrais minéraux ou chimiques azotés (urée), des huiles, de l'ammoniac, de produits finis de l'industrie sidérurgique et ciment.

Par rapport au rapprochement géographique, les industries : SONATRACH, SORFERT, AOA, TOSYALI, LAFARGE, éventuellement SPA STEP et autres sont tous considérées comme parties prenantes de l'EPA. Avec ces opérateurs il est attendu la possibilité de faire transiter aisément l'équivalent de plus de quatre (04) millions de tonnes par an de différents produits hors hydrocarbures.

De l'autre côté, l'Algérie compte exploiter récemment un gisement de Gara Djebilet dans la wilaya de Tindouf qui recèle quelque 2 à 3 milliards de tonnes de réserves de minerai de fer et compte à moyen terme exporter annuellement environs 2 millions de tonnes de cette matière première en passant par la côte Ouest où l'EPA a déjà préparé l'infrastructure adéquate.

Potentiel, enjeux, ambitions, pression, mutation... Certainement, un nouveau rôle se dessine et s'impose à l'autorité portuaire d'Arzew.

### **10) Le Port d'Arzew, une plateforme stratégique.**

L'Entreprise Portuaire d'Arzew 'EPA' est une entreprise à caractère public et économique qui est une filiale du groupe services portuaires « SERPORT ». Ce port constitue la logistique principale pour l'exportation des hydrocarbures dont a pu enregistrer environs 40 millions de tonnes en 2019. Disposant d'un site idéalement positionné, le port reste au premier rang des ports nationaux en traitant la moitié du trafic national des hydrocarbures soit 52%, la figure suivante illustre le trafic traité par les principaux ports algériens.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

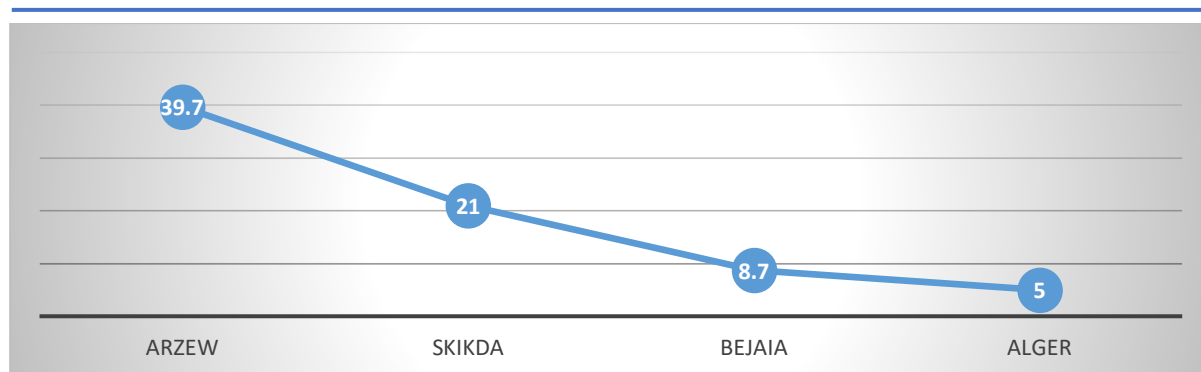


Figure 4. 8 : Trafic national des hydrocarbures en 2019 (en million de tonnes)

Source : enquête de l'auteur, 2021

### 11) Infrastructures portuaires en déphasage aux trafics hors hydrocarbures attendus.

L'EPA est devenue la destination favorisée des industries voisines, or l'actuelle infrastructure posera un sérieux problème à la mutation économique territoriale, elle dispose des anciens quais de 1ère génération qui ne permet pas l'accompagnement des industries ayant un potentiel à l'export.

Sur le plan managérial, le service port (port de service public) domine la gouvernance de l'EPA où le port contrôle totalement sa stratégie et services portuaires tels que : le pilotage, le remorquage et le lamanage.

Par ailleurs, les volumes des marchandises hors hydrocarbures restent limités (figure n°4-3) à cause des anciens bassins exigus qui permettent l'accès uniquement des navires de 1ère génération de taille moyenne (entre 15.000 et 30.000 tonnes) et des tirants d'eau n'excédant pas 10 mètres, nonobstant le temps d'attente des navires en rade et les coûts engendrés (figure n°4-4).

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

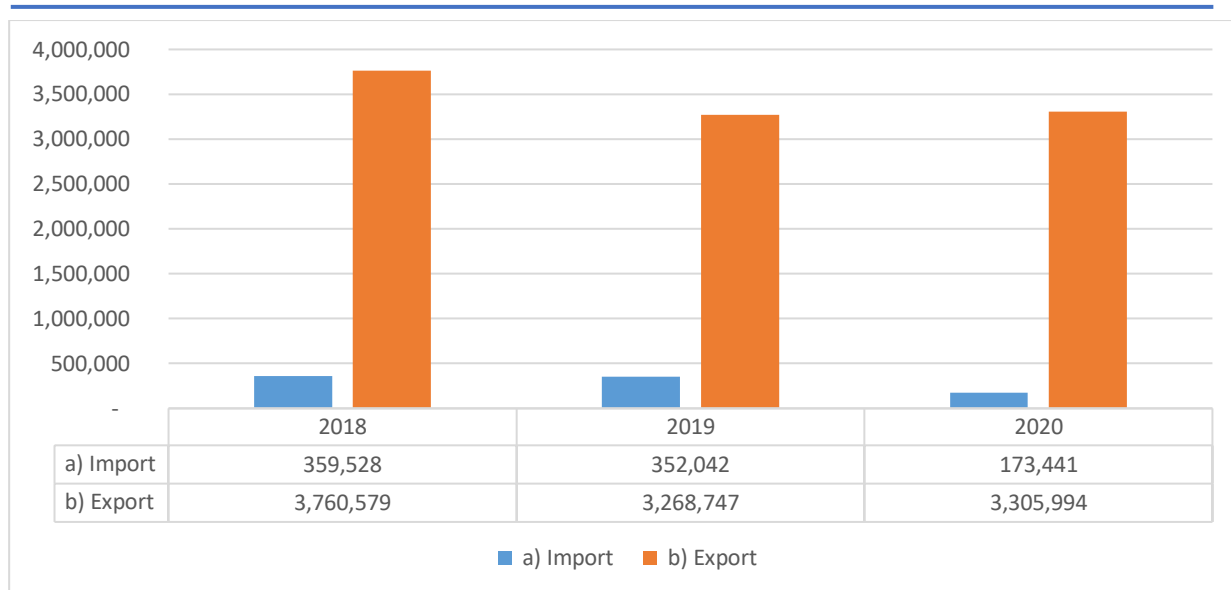


Figure 4. 9Trafic annuel hors hydrocarbures traité par l'EPA (tonnes)

Source : enquête de l'auteur, 2021

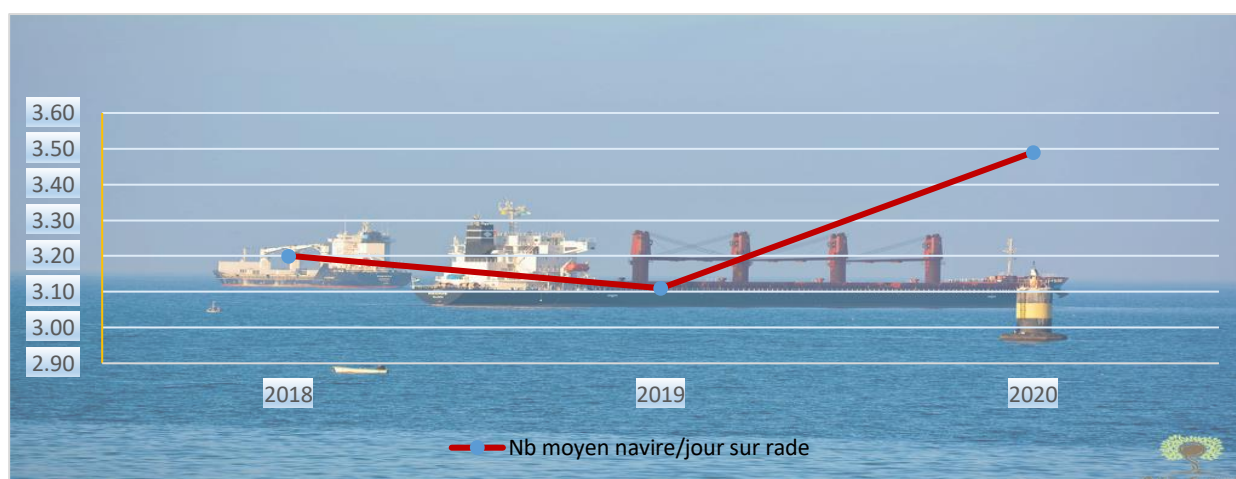


Figure 4. 10 : Nombre moyen des navires séjournés sur rade par jour

Source : enquête de l'auteur, 2021

### 12) Port d'Arzew, l'ère de la nouvelle gouvernance s'impose

La multiplication des industries hors hydrocarbures dans la région a obligé l'EPA de saisir l'opportunité pour se déployer sur d'autres marchés en concluant de gros efforts en investissements à



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

travers la modernisation, la transformation et le renouvellement des structures au niveau des ports d'Arzew et de Béthioua.

En effet, les capacités portuaires existantes ne peuvent absorber l'arrivée de nouveaux trafics à l'instar de 1,2 million de tonnes d'urée en vrac, de 2 millions de tonnes de produits sidérurgiques, les exportations du ciment en vrac, un trafic de plus de 150.000 conteneurs. En outre, les superficies actuelles très restreintes, limitent l'évolution des camions et des engins de manutention perturbant ainsi la productivité portuaire, nonobstant le caractère particulier de la manœuvre d'accostage, la taille des navires et le flux important des camions transitant le port (figure suivante) avec plus de 1.500 rotations uniquement pour exporter 40.000 tonnes d'urée.



*Figure 4. 11: Camions transitant le port pour l'exportation de l'urée*

**Source** : enquête de l'auteur, 2021



## 2. SECTION 2 : ETUDE DE LA 1ere HYPOTHESE DE NATURE SOFT « MODE DE GOUVERNANCE ».

### 1) Rappel de la 1ere hypothèse

Dans ce volet, nous allons présenter les données collectées du domaine portuaire et les analyser pour mieux comprendre notre question centrale : **Comment les autorités portuaires arrivent-elles à mieux gouverner ses plateformes afin de répondre efficacement à la demande des opérateurs économiques et les rendre plus capable à l'export ?**

Afin de répondre à cette question, nous rappelons qu'il est utile d'afficher 02 interrogations subsidiaires à savoir :

Q1 : Quels enseignements peut-on tirer du management des organisations publiques ? Sont-ils transférables à l'organisation portuaire ?

Q2 : Comment peut contribuer l'applicabilité de la gouvernance en réseau (*public value*) à la bonne gouvernance portuaire ?

Sachant que l'autorité portuaire est considérée comme une organisation publique. Dans ce sillage, nous rappelons que plusieurs courants du management public ont fait preuve, pendant longtemps, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Ils sont souvent jugés inefficaces en raison de leur nature organisationnelle à l'image du management inspiré des écoles classiques (Wébériens) et les limites de son successeur le *New Public Management*, d'une part, d'autre part, elle est aussi considérée comme une organisation complexe semblable à une entreprise-réseau.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Maillon essentiel des chaînes logistiques intercontinentales, d'une part, d'autre part, lieu d'implantation privilégié des entreprises soucieuses d'optimiser leurs opérations d'import/export, l'autorité portuaire regroupe en effet plusieurs entreprises et organisations juridiquement indépendantes qui contribuent à une même chaîne de valeur publique (l'efficacité logistique).

Aujourd'hui, elle est dans l'obligation de s'imprégner des méthodes de gestion basées sur **la bonne gouvernance**. Dans ce contexte, Debie et Gouvernal ont défini la gouvernance portuaire comme « *processus de coordination des acteurs privés et publics animant les différentes fonctions portuaires à toutes les échelles de ce jeu portuaire* » (Debie J et E. Gouvernal, 2008).

De plus en plus, les ports sont devenus des créateurs de valeur publique, cette dernière est le résultat de la coordination de différents acteurs-réseaux. Dans cette optique, voire que la valeur publique est intimement liée à la mise en place d'une gouvernance collaborative en raison de l'importance des parties prenantes, Moore avance que les organisations publiques génèrent de la « valeur publique » au bénéfice des citoyens et d'un large éventail de parties prenantes (Moore, 1995).

Ceci nous motive à annoncer l'hypothèse qui exprime que : **Se libérer des vieux paradigmes de gestion portuaire qui ne peuvent soutenir l'accompagnement des entreprises ayant des potentiels d'exportation et adhérer la gouvernance en réseau (*public value*) est une condition sine qua non.**

En effet, nous essayons de valider ou non cette hypothèse dans le prochain volet 'discussion des résultats'

### 2) Résultats et discussion

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Le Gales a défini la gouvernance en réseau comme « *L'interaction entre l'État et la société et aux modes de coordination pour rendre possible l'action publique* » (Le Gales Patrick, 1995).

Nous pouvons comprendre de ce passage que la réussite de l'action publique est déterminée par le degré de la coordination et le lien entre l'Etat et ses partenaires.

En ce qui concerne le port d'Arzew, après une présentation succincte de la démarche méthodologique et l'identification des acteurs retenus pour mener l'enquête de terrain, l'étape suivante consiste à présenter les résultats de l'étude empirique et l'interprétation des données obtenues.

### **3) La Gouvernance en réseau et la notion de la communauté portuaire**

La gouvernance en réseau peut être définie « *comme orientée vers l'extérieur pour résoudre des problèmes dans le secteur public en mobilisant les ressources et la créativité des réseaux de citoyens et les réseaux des organisations privées et d'économie sociale afin d'amplifier ou d'améliorer la vitesse des innovations et ainsi l'ampleur et la qualité des résultats ou des solutions* » (Nambisan, 2008).

Cette définition attire notre attention sur l'importance des parties prenantes du secteur public. Pour ce, nous avons décidé d'évaluer l'implication, la satisfaction et le lien existant entre le port d'Arzew et ses partenaires.

Pour la satisfaction des parties prenantes, nous avons posé la question suivante : **La satisfaction des parties prenantes est-elle pour vous un élément de valeur ?**

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

Résultat :

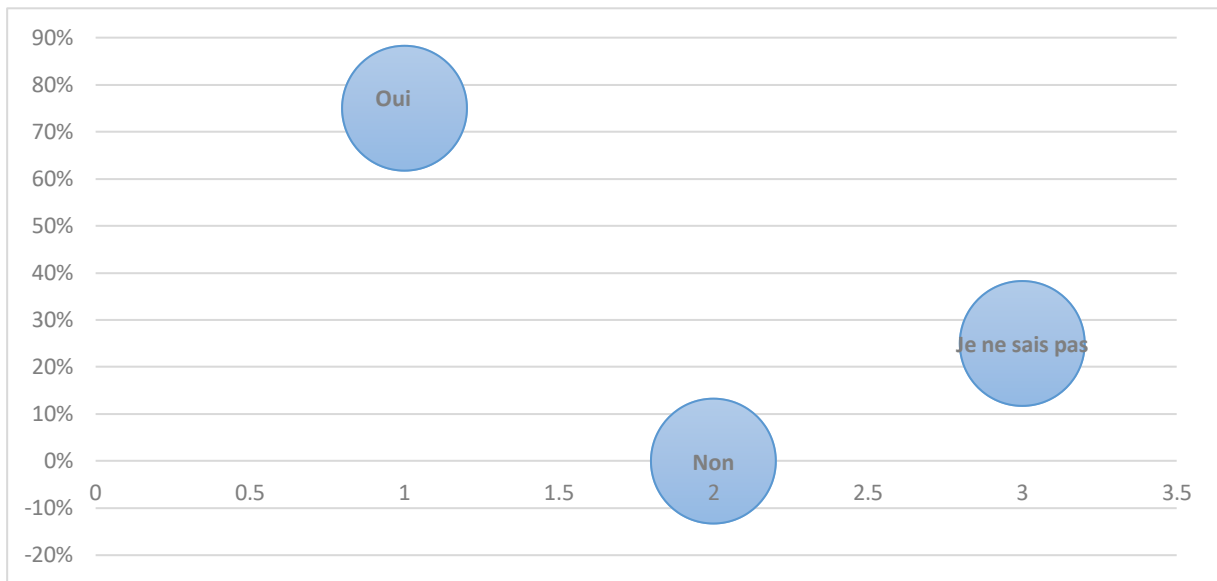


Figure 4. 12: Degré de la satisfaction des parties prenantes de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

La plupart des acteurs, avec un taux de 75%, confirment l'importance des parties prenantes dans le domaine portuaire. **Ils parlent de quelle communauté et de quel relationnel ?** Afin de bien éclaircir ce point, nous avons posé la question suivante : Comment estimez-vous le lien entre EPA et la communauté portuaire ? (détaillée dans le graphe).

Résultat :

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

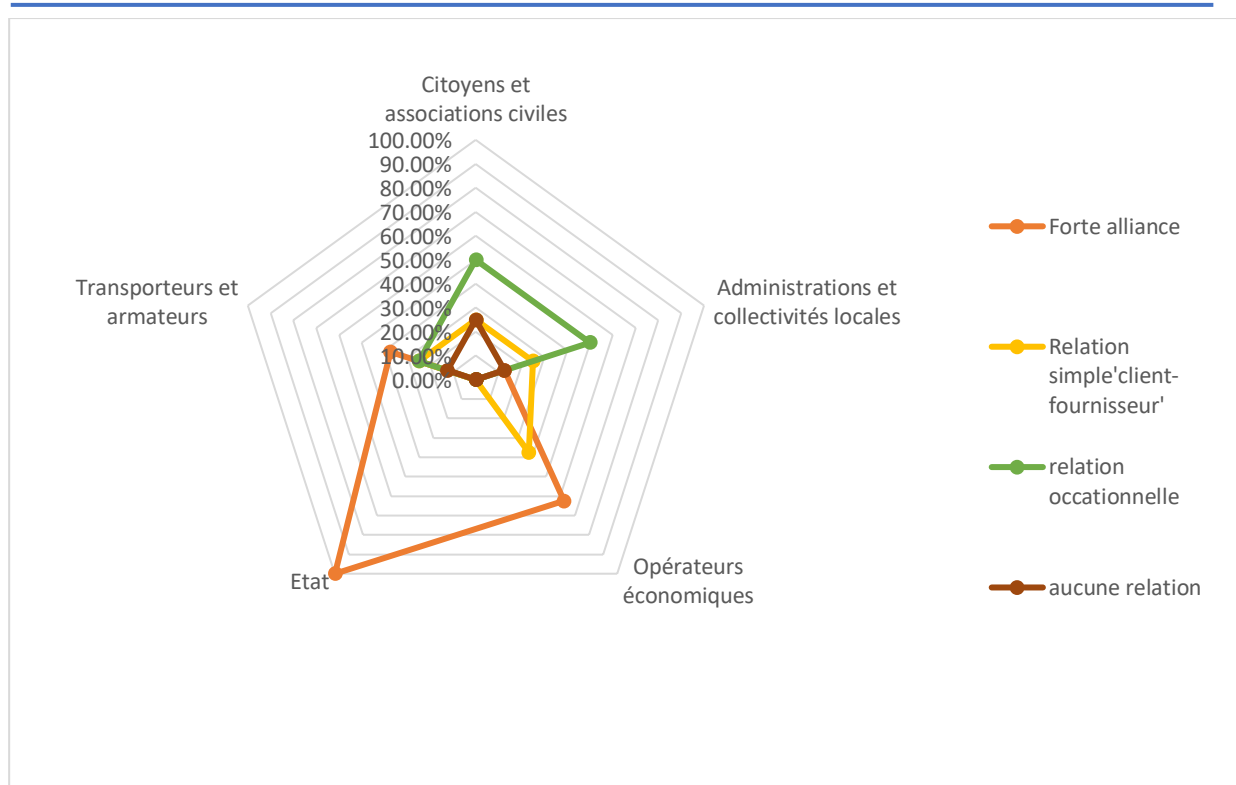


Figure 4. 13: Degré relationnel entre EPA et ses partenaires

Source : enquête de l'auteur, 2021

A travers le résultat de l'enquête représenté dans la figure en haut se dessine la politique extérieure du port. Il existe un degré relationnel très fort avec les pouvoirs publics d'où la **légitimité de l'action** publique, or ce lien se dégrade avec le reste de la communauté, voire même devient inexistant avec l'un des acteurs portuaires tels que le citoyen, associations civiles et autres.

Sur la question de la nature de la relation entre le port et sa communauté, tous les répondants s'accordent à qualifier la relation entre le port et sa tutelle de très importante avec des taux de 100%. En 2<sup>ème</sup> degré, la relation avec les usagers du port est qualifiée comme importante avec un taux de 62%, par contre, l'absence d'une forte relation avec le reste du réseau (collectivités locales, citoyens et associations civiles..) est remarquable. De l'autre côté, la question adressée aux différents acteurs consiste à savoir s'ils sont régulièrement consultés concernant la réalisation des différents projets portuaires. La question a été posée pour cibler l'implication de

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

tel ou tel acteur, et formulée de la manière suivante : **Êtes-vous régulièrement consultés par les services portuaires concernant leurs différents projets ?** ». La plupart des acteurs confirment l'absence d'initiatives visant une gouvernance consultative. Ceci pourrait justifier que l'enracinement des fondamentaux de la gouvernance en réseau est un enjeu de grande importance qui mérite une sérieuse réflexion.

### 4) Le Port D'Arzew, vers quelle gouvernance ?

La figure suivante trace l'orientation managériale des managers et leur préoccupation sur les facteurs clés de succès de la bonne gouvernance.

**Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse**

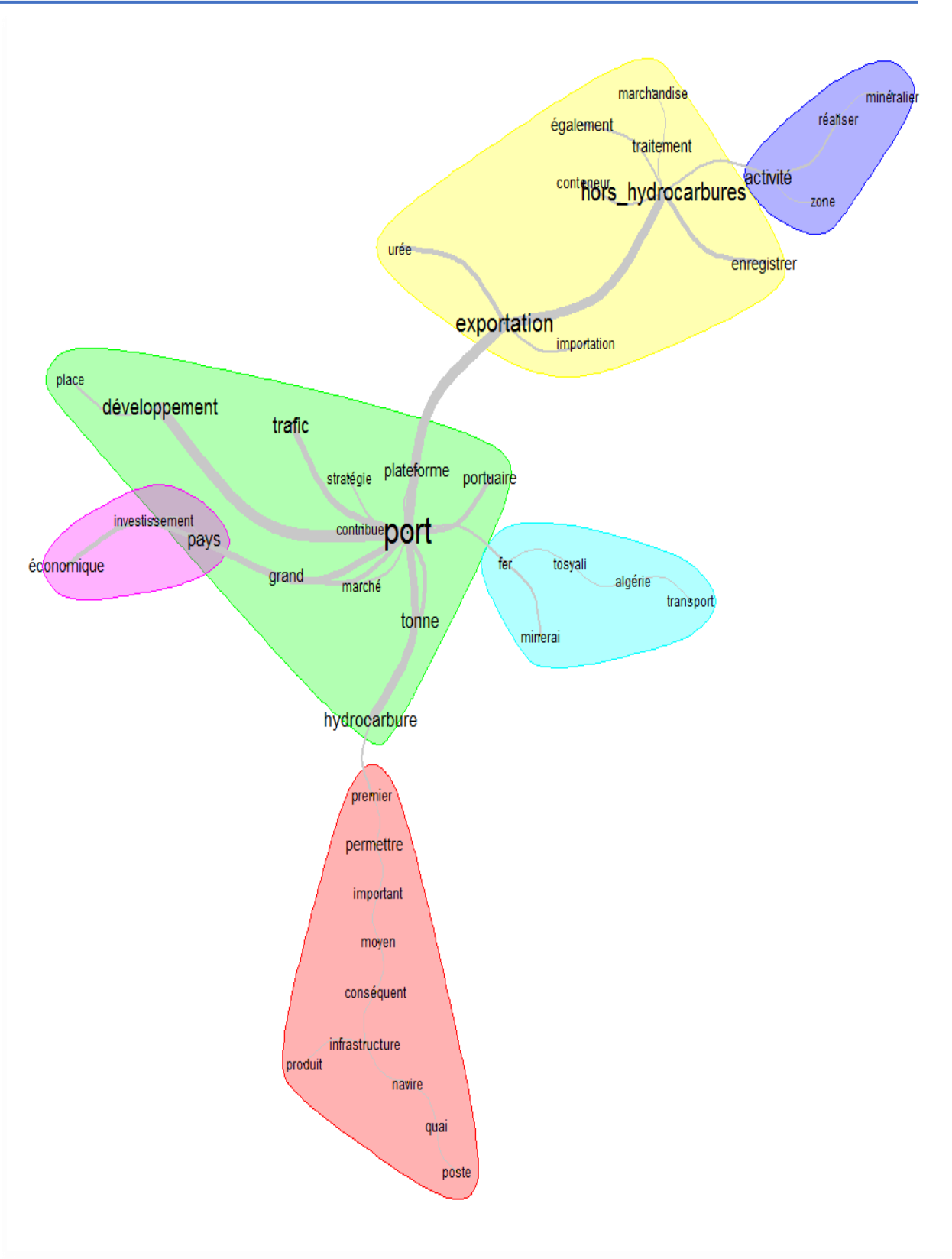


Figure 4. 14: Orientation Managériale de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Cette analyse de similitude des discours vient des déclarations des leaderships de cette entité, à savoir : *« Grâce à la maîtrise managériale et l'implication des cadres et des travailleurs dans la stratégie de développement de l'entreprise pour que les ports Arzew et Béthioua s'adaptent aux nouvelles exigences économiques nationales... Désormais le trafic hors-hydrocarbures s'installe durablement dans le port d'Arzew »* l'Ex : Président Directeur Général.

*« Tout en demeurant la première plateforme d'exportation des hydrocarbures, le port d'Arzew est en passe de s'imposer comme le premier port d'exportations hors-hydrocarbures »* Directeur Général EPA.

*« Les ports d'Arzew et Bethioua ayant fait preuve dans le trafic hydrocarbures, par des performances de niveau mondial, s'engagent ainsi dans un autre trafic tout aussi stratégique, ..... Nous nous réjouissons que ça soit le premier port de trafic hydrocarbures qui donne l'exemple et s'érige en première plateforme compétitive d'exportations des produits hors-hydrocarbures.»* Directeur Général de l'EPA.

En utilisant le logiciel IRaMuTeQ, le résultat de l'analyse de similitude des entretiens des managers de l'EPA s'organise autour du mot-clé « **Port** » comme le montre la figure. Les relations entre les formes lexicales dans les corpus textuels mettent en évidence les missions prioritaires préoccupant les managers de l'EPA.

Le groupe en vert où le mot « Port » qui est fortement répété dans le corpus crée des relations fortes avec les notions (développement, trafic, stratégie, plateforme, hydrocarbures, contribution). Les ambitions du port à savoir les opérations d'exportations notamment celles hors hydrocarbures sont devenues les préoccupations majeures de ses managers et constituent un sujet d'actualité comme le montre le groupe en jaune.



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

De l'autre côté, l'investissement portuaire aura certainement des retombées économiques envers le pays, les managers de l'EPA le dévoilent. Le champ en violet qui partage le mot « Pays » avec le 1<sup>er</sup> groupe confirme les fortes relations entre le développement portuaire et l'économie du pays.

La figure représente chaque lemme du texte sous la forme d'un point, et relie deux points si et seulement les deux lemmes correspondants sont cooccurents (Véronis J, 2004). Chaque lien et chaque nœud sont affectés d'un poids plus important à mesure que le lemme correspondant où la cooccurrence en question sont plus fréquents.

Dans cette analyse, on constate la naissance des communautés d'« idée » s'enracinent d'un thème central le « port ». Ce mot a des liens avec d'autres mots centraux tels que « trafic, développement, pays, hydrocarbures, exportation, hors-hydrocarbures ».

Il est constaté que l'analyse de notre corpus a révélé qu'il existe des liens entre le thème central « port » et les mots « développement, exportation », cet indice de cooccurrence représente 19% du corpus ; 16% avec le mot « hydrocarbures » et 14% avec les mots « pays, trafic » ; de son côté le mot « **exportation** » crée 16% d'indice de cooccurrence avec le mot « **hors-hydrocarbures** ».

A travers cette analyse lexico-métrique de discours des différents dirigeants du port d'Arzew, nous pourrions déceler leur orientation stratégique. Il semble que leurs préoccupations gravitent sur une stratégie basée sur des objectifs, c'est la raison pour laquelle nous trouvons le mot « port » fortement liée au mot « développement », d'une part, d'autre part, l'EPA cherche à s'orienter vers un trafic des exportations hors-hydrocarbures. Ceci est démontré à travers l'indice de cooccurrence liée à ce segment soit 19% qui est supérieur à celui lié au trafic des hydrocarbures.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

L'accompagnent des politiques économiques du pays a pris sa part dans le corpus avec un indice de cooccurrence relativement important estimé à 14%. Face à cette analyse lexicométrique, fort est de constater que la communauté portuaire reste un l'élément manquant à cette orientation stratégique bien qu'elle est l'un des utilisateurs inéluctable du port.

### 5) Profil du manager portuaire en Algérie

L'Algérie plaide pour un véritable changement des méthodes de gestion de l'économie nationale, car aujourd'hui, tout le monde est conscient de dire qu'aucune réforme ne sera couronnée de succès avec les méthodes managériales en vigueur dans les entreprises et administrations publiques.

La problématique aujourd'hui est que nous sommes focalisés sur un problème secondaire au lieu de se focaliser sur l'essentiel. Nous sommes focalisés sur les moyens *HARD* de comment mobiliser des ressources pour investir et moderniser l'appareil industriel du pays. Mais le problème de l'Algérie ne réside pas ici. C'est un tout autre problème. Il s'agit des facteurs les plus entravant de notre économie : Les méthodes managériales *SOFT* qui existent dans les entreprises ou dans les administrations, c'est là où il faut une révolution. C'est là où il faut agir.

Durant notre enquête, lorsque nous évoquons la problématique des performances des entreprises publiques avec les managers notamment les dirigeants de l'EPA, on est vite ramené au thème de « l'environnement » : le système de formation, les banques, les administrations et tout l'écosystème de l'entreprise. Ce serait donc la structuration de l'environnement qui est le principal coupable. Ce n'est pas parce qu'un mécanisme est réel qu'il en exclut tous les autres. Mais lors de diagnostics très profonds. Il semble que les pratiques managériales internes sont aussi responsables parfois un peu moins parfois un peu plus que les conséquences néfastes du contexte.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

Ce serait comme une personne gravement malade des poumons qui accuse la pollution alors qu'il fume trop également.

Nous avons constaté, comme dans toutes les organisations publiques, certains collaborateurs ont consacré toute leur vie au service de l'EPA. Ils se sont sacrifiés corps et âmes et n'imaginent pas un instant qu'ils sont en train de ruiner leur entité et induire des conséquences désastreuses pour leur pays en acceptant à titre de récompense des postes de manager alors qu'ils sont dépourvus de toute qualification managériale adéquate aux postes occupés.

Ce constat vient de notre sondage en cherchant comprendre quel serait le profil d'un bon manager des organisations portuaires.

Résultat :

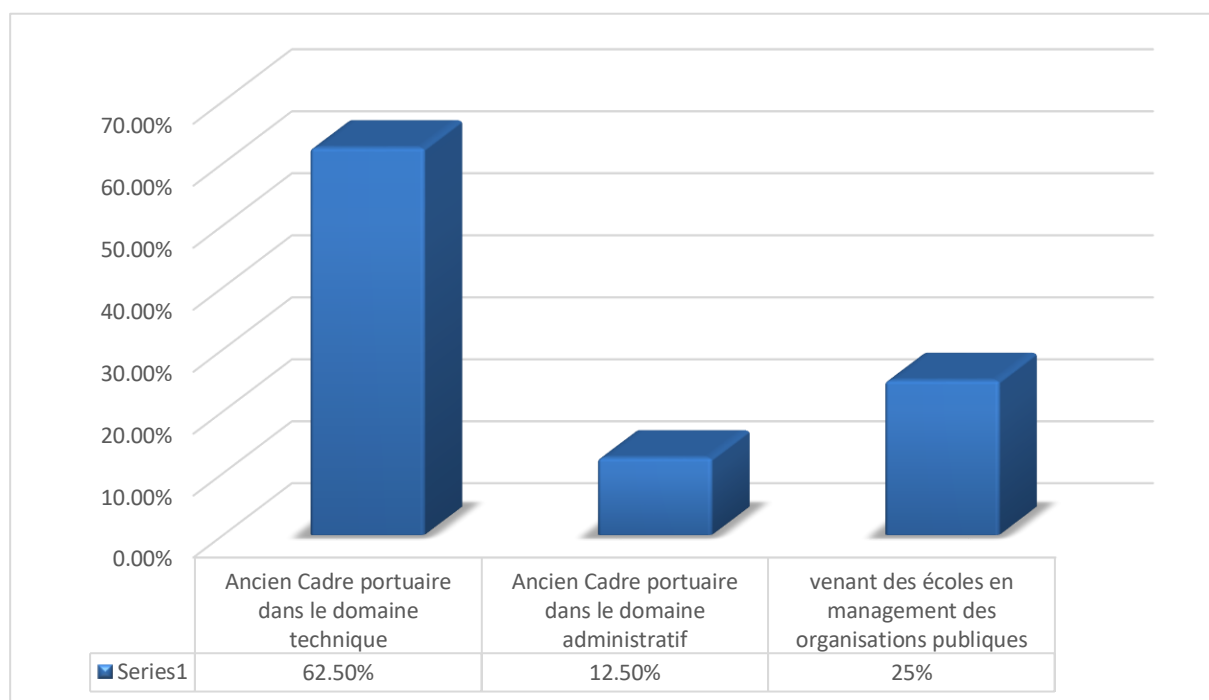


Figure 4. 15: Sondage du Profil du manager portuaire

Source : enquête de l'auteur, 2021

Avant d'analyser le résultat de l'enquête, il est nécessaire de rappeler que les organisations sont composées par des individus, dont la compréhension de leurs comportements et le développement de

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

leurs compétences constituent une activité vitale pour leur survie. Pour Thévenet, c'est être dans une impasse que de penser que le management peut agir sur les personnes pour améliorer la qualité de leur relation à l'organisation. Il faut avant tout comprendre la logique de l'individu, sa rationalité, non pas pour changer mais pour trouver des compromis et des terrains d'entente (Thévenet M, 1993).

C'est le cas de l'EPA, le port est composé d'une ressource humaine de différents statuts. Les travailleurs exécutants et de maîtrise représentent respectivement 54% et 20% du total de l'effectif de l'EPA. Cette classe est généralement inscrite dans les fonctions : maritime, mécanique, maintenance, opérations portuaires et autres fonctions de *front-line*, d'une part, d'autre part, c'est cette classe qui réclame une assistance syndicale et impose leurs représentants dans le sommet stratégique de l'EPA. C'est la raison pour laquelle notre sondage qui cherche comprendre le profil d'un bon manager portuaire a obtenu 62% pour un profil d'un ancien cadre portuaire du domaine technique (figure précédente). Cette majorité a tendance de chercher sa sécurité socio-professionnelle en invitant leurs chefs hiérarchiques à occuper les postes de dirigeant.

Le second taux de 25% représente la classe administrative dont son niveau intellectuel lui permet d'estimer que le port a besoin d'un manager venant des écoles en management des organisations publiques.

Compte tenu de ce qui précède, nous sommes face à une communauté humaine qui dérive ses croyances et ses pensées de son expérience et de sa mission au sein de l'organisation, ceci nous pousse à croire deux scénarios :

Le premier groupe semble avoir raison en croyant qu'un bon manager n'est pas nécessairement celui qui est titulaire du diplôme le plus élevé ou le plus prestigieux. Il doit surtout, comme tous les

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

dirigeants, être en capacité de remettre en question ses propres connaissances et savoir-faire en permanence.

Le deuxième groupe estime qu'il est temps de faire appel au « Leadership » qui possède la compétence managériale en donnant une orientation stratégique à l'organisme dont il a la responsabilité ; à avoir un impact personnel sur l'organisation ; à penser stratégiquement ; à obtenir le meilleur des employés ; à être en situation constante d'apprentissage et d'amélioration ; à concentrer ses efforts sur la prestation des services aux usagers du port. Ce groupe estime aussi qu'il est primordiale à développer la formation et le coaching jusqu'à atteindre le summum de leurs capacités.

Il est fort de constater qu'à l'intérieur du port, deux « corps » gèrent l'autorité portuaire, sont les administrateurs et la partie syndicale. Les deux acteurs ont leur propre logique, leur propre approche et leur propre sensibilité.

Situé au sommet stratégique, le couple administrateur/syndicat est un couple fort qui gère le port. L'un travaille pour le respect des procédures administratives et la participation à atteindre les objectifs de l'organisation, l'autre agit pour faire régner une politique socialiste au sein de l'organisation. Ce binôme est l'axe autour duquel gravite l'ensemble du processus décisionnel de l'EPA à savoir le recrutement, la formation et la promotion.

C'est ce n'est pas le cas de l'EPA, cette pratique de plébisciter les gestionnaires au siens de nos organisations publiques dans des postes stratégiques qui dépassent de loin leurs capacités scientifiques et techniques pourrait capable de faire déraiper des décisions macroéconomiques.

Dans le cadre de ce travail, nous exploiterons les expériences du Canada, il s'agit plutôt de cerner les contours de notre cadre de recherche concernant le nouveau profil et le rôle du manager public

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

dans les organisations publiques des pays ayant des idéologies parfois différentes.

C'est par retouches successives que le gouvernement canadien a donné les couleurs qu'il souhaitait voir porter par sa gestion publique afin de l'harmoniser avec les modes de gestion apparus dans le secteur privé et dans le secteur public. Tout en maintenant les valeurs fondamentales traditionnelles exigées dans le secteur public. Il évoque désormais le manager plutôt que l'administrateur. En ce sens, il élève la gestion des ressources humaines, à l'instar de l'entreprise privée, au rang de ressources stratégiques au même titre que les ressources financières. Il prend en mains la responsabilité du renouveau de la gestion et de l'amélioration de la gouvernance. De ces démarches vont naître les éléments majeurs qui caractérisent le nouveau profil du manager public au niveau fédéral canadien. Sous le vocable de compétences en leadership qui se résument dans : Les compétences intellectuelles ; Les compétences en relations humaines ; Les qualités personnelles ; Les connaissances.

Dans cette thèse nous continuons à plaider pour l'applicabilité d'une gouvernance en réseau créatrice de valeur publique. Dans ce contexte, Nambisan recommande aux managers publics afin de mieux gouverner leurs organisations à s'orienter vers l'extérieur pour résoudre des problèmes dans le secteur public en mobilisant les ressources et la créativité des réseaux de citoyens et les réseaux des organisations privées et d'économie sociale afin d'amplifier ou d'améliorer la vitesse des innovations et ainsi l'ampleur et la qualité des résultats ou des solutions » (Nambisan, 2008).

Ce modèle de gouvernance et ces concepts semblent lourds et incompréhensibles pour un manager portuaire d'un profil technique, c'est la raison pour laquelle la science doit être écoutée afin d'éradiquer le déphasage entre le monde de l'entreprise et le monde scientifique.

### 6) La gouvernance en réseau dans le domaine portuaire, Essai d'analyse selon le concept de Moore.

Marck Moore a souligné que les managers publics opèrent dans des contextes définis par trois caractéristiques (Moore, 1995):

- Tout d'abord, **la définition de l'action publique** soit concrètement la clarification des objectifs et des finalités des services qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'utilisateur et le citoyen et de faire appel à la délibération.
- Deuxièmement, **un environnement autorisant et légitime** : il faut à la fois le support des autorités publiques et la construction d'une coalition des parties prenantes (usagers, communautés, secteur privé, secteur public, secteur associatif) aux intérêts diversifiés. Les managers publics doivent écouter divers intervenants et y répondre lorsqu'ils prennent des décisions.
- Troisièmement, les éléments de base de ce modèle comprennent les **capacités opérationnelles** : la construction de biens et de services s'impose, ce qui renvoie à la faisabilité en termes de mobilisation des ressources opérationnelles (financières, personnelles, de compétences, technologiques), à l'intérieur et à l'extérieur des organisations, nécessaires pour obtenir les résultats.

### 7) La gouvernance en réseau s'installe à l'insu des managers de l'EPA ?

### **a) Environnement autorisant et la légitimité de l'action Publique de l'EPA.**

La constitution d'un environnement autorisant et légitime, c'est-à-dire un cadre institutionnel favorisant la création d'une coalition entre les différentes parties prenantes par un lien politique formel et informel, crédible et accepté par tous, c'est bien d'ici que découle la légitimité de l'action publique de l'EPA. Cette dernière est placée sous la tutelle directe du groupe SERPORT et du ministère des transports. Ses sources de légitimité sont la loi, le consentement politique, les résultats de la délibération publique, raison pour laquelle, ses actions publiques sont inscrites dans le schéma national de développement portuaire.

Par ailleurs, à l'heure actuelle, aucun port dans la région de l'Ouest algérien ne peut accompagner efficacement la mutation économique territoriale et assurer le transit d'environ 04 millions de tonnes/an de futures exportations de produits (aciers, urée, polymères et autres) nonobstant les 2 millions de tonnes/an de minerai de fer en provenance du futur gisement Gara Djebilet. Ce « **savoir-faire prouvé** », Marck Moore le considère comme une source de légitimité de l'action publique (Moore, 1995).

Les perspectives de développement étant réduites dans l'arrière-port en raison de l'exiguïté des bassins qui ne permettent pas l'évolution des navires de taille moyenne (entre 15.000 et 25.000 tonnes) et les profondeurs n'excédant pas les 10 mètres dans la zone précitée, l'EPA a étudié le projet d'extension des capacités qui a porté sur le môle 5 et le terminal minéralier.

### **b) Légitimité de l'action publique**

La figure suivante montre le dépouillement de notre sondage qui concerne la question sur les sources de légitimité de l'action publique de l'EPA.



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

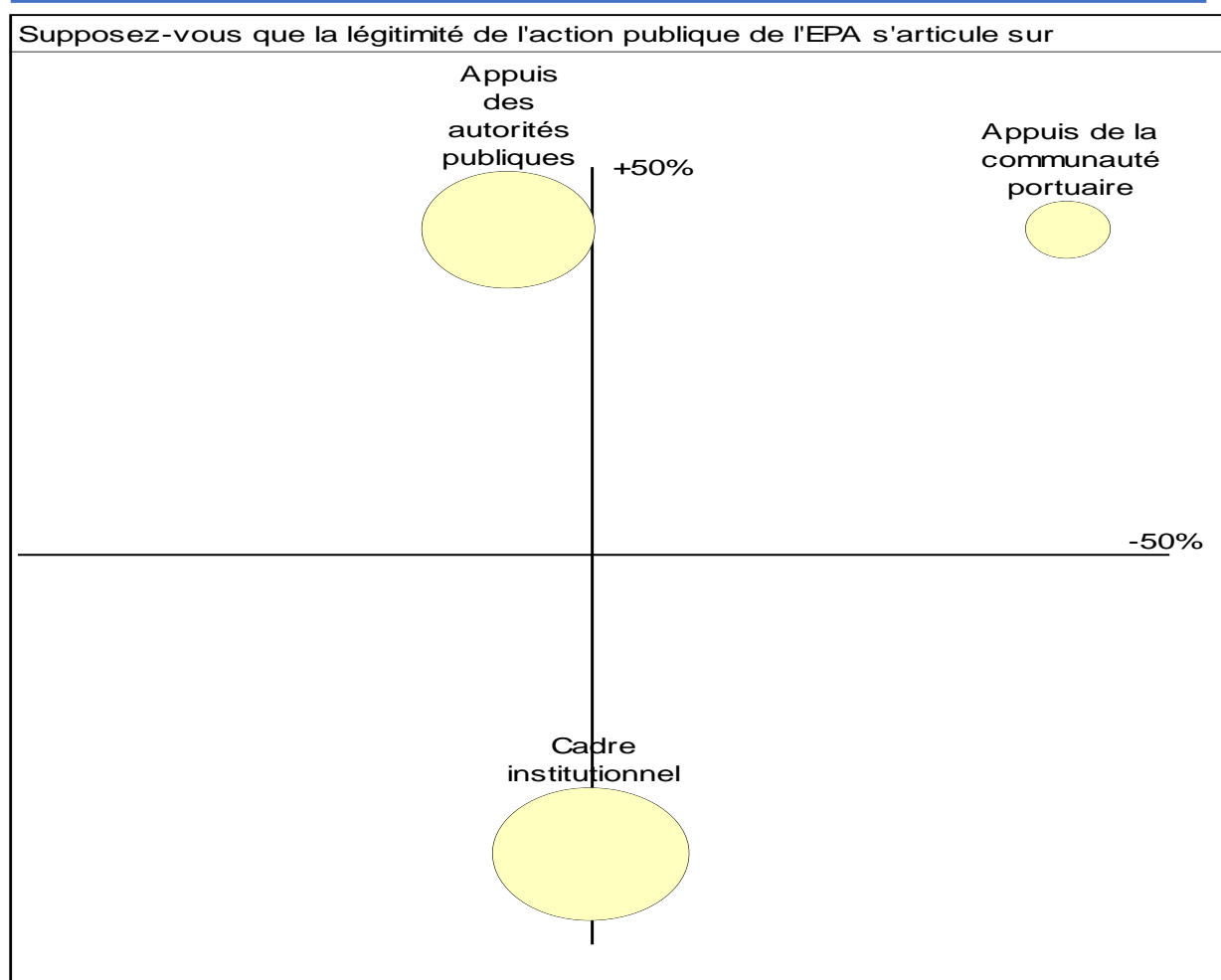


Figure 4. 16: légitimité de l'action publique de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Les acteurs de l'autorité portuaire estiment avec un taux de 93,3% que cette légitimité s'articule principalement sur un cadre institutionnel et l'appui des autorités publiques (politiques). Or il est fort inquiétant de constater que la légitimité construite par un réseau portuaire reste un concept incompréhensible par l'organisation.

Dans un autre point de vue, la légitimité se traduit par les orientations stratégiques qui sont définies par l'entité elle-même. Selon le résultat de notre sondage précédemment présenté, l'EPA jouit d'une autonomie de gestion décentralisée basée sur des objectifs.

Rappelant que Mark Moore considère la gouvernance en réseau comme un **élément structurant pour les organisations publiques.**

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

Sur une question relative au mode de gouvernance actuellement en place, nous avons obtenu les résultats suivants :

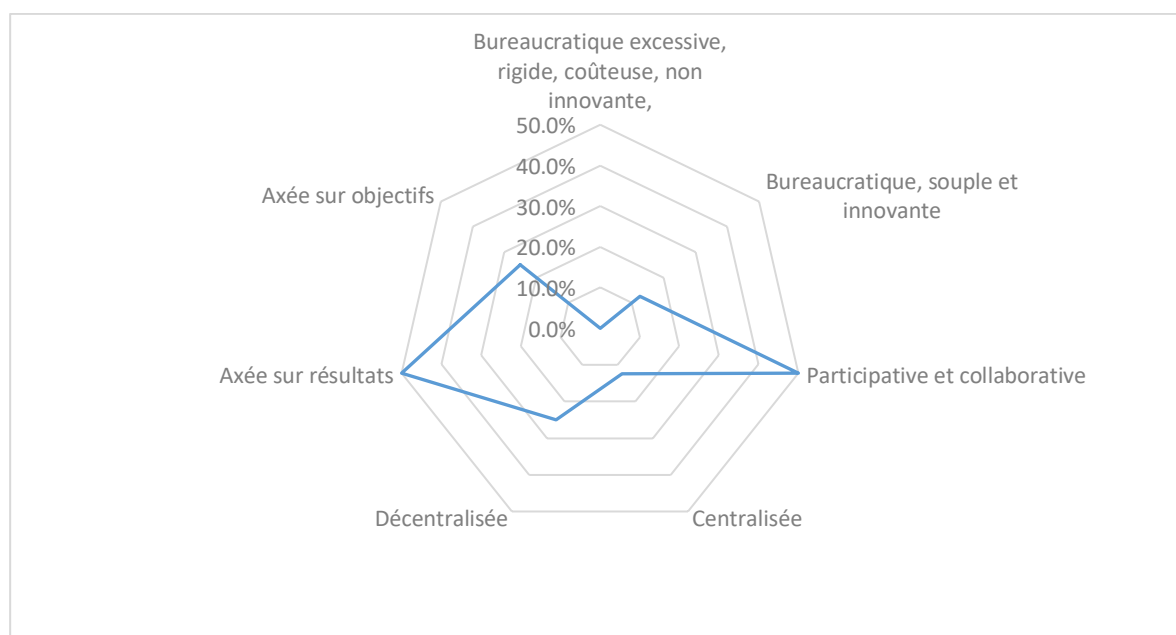


Figure 4. 17: Mode de gestion actuellement en place au port D'Arzew

Source : enquête de l'auteur, 2021

La majorité des managers du port interrogés partage le même avis. 72% des interviewés considèrent que la gouvernance du port d'Arzew est décentralisée et loin d'être bureaucratique. Ce taux se subdivise en trois (04) groupes : le premier estime que le port est axé sur une gouvernance participative et le seconde la considère comme une gouvernance décentralisée tandis que le troisième voit que le port est axé sur les résultats. En fin, d'autres répondants, avec un taux de 12%, perçoivent que le port reste dépendant de sa tutelle dans toutes actions publiques de taille en l'occurrence le futur Môle 5.

Cette constatation pourrait s'expliquer par la tendance actuelle vers l'instauration de nouvelles pratiques managériales au sein des organisations publiques. Alors que nos attentes visent à reconnaître une **organisation dite « réseau »** et le passage vers une organisation ouverte à l'extérieur.

### c) Définition de l'action publique de l'EPA.

Selon Moore, la valeur publique constitue l'importance du dialogue et de la collaboration entre fournisseurs et usagers. En fait, le processus ramenant des partenaires à « **créer une valeur publique** » (Moore, 1995).

L'auteur la considère comme étant le processus de prise de décision qui doit être doté d'une forte dimension d'intégration communautaire et qui contribuerait à générer un sentiment de confiance et de justice.

L'action publique doit être démocratiquement définie, discutée, et clarifiée à la communauté concernée.

Dans ce sillage, afin de répondre efficacement aux besoins de la mutation industrielle que connaît la région de l'Ouest algérien et développer l'accès aux marchés internationaux rapidement avec un coût compétitif, l'EPA a réceptionné des investissements portuaires lourds, d'une part, d'autre part, elle est sur le point d'engager d'autres à savoir :

- ✓ **Terminal minéralier** : En 1er lieu, l'action publique de l'EPA est traduite sur le terrain par la réalisation à l'Est du port de Béthioua d'un terminal minéralier.
- ✓ **Môle commercial n°05** : Secundo, un futur projet dénommé (môle 5) d'une superficie environ 52 hectares.

Les deux investissements nous les considérons comme des actions publiques et nous allons les analyser selon le modèle de la création de la valeur publique de Moore.

À ce propos, une question a été posée aux managers de l'EPA pour savoir comment est classée la nature des actions publiques engagées et comment perçoivent-ils la gouvernance en réseau ?

**Résultat** : La figure suivante révèle le résultat souhaité,

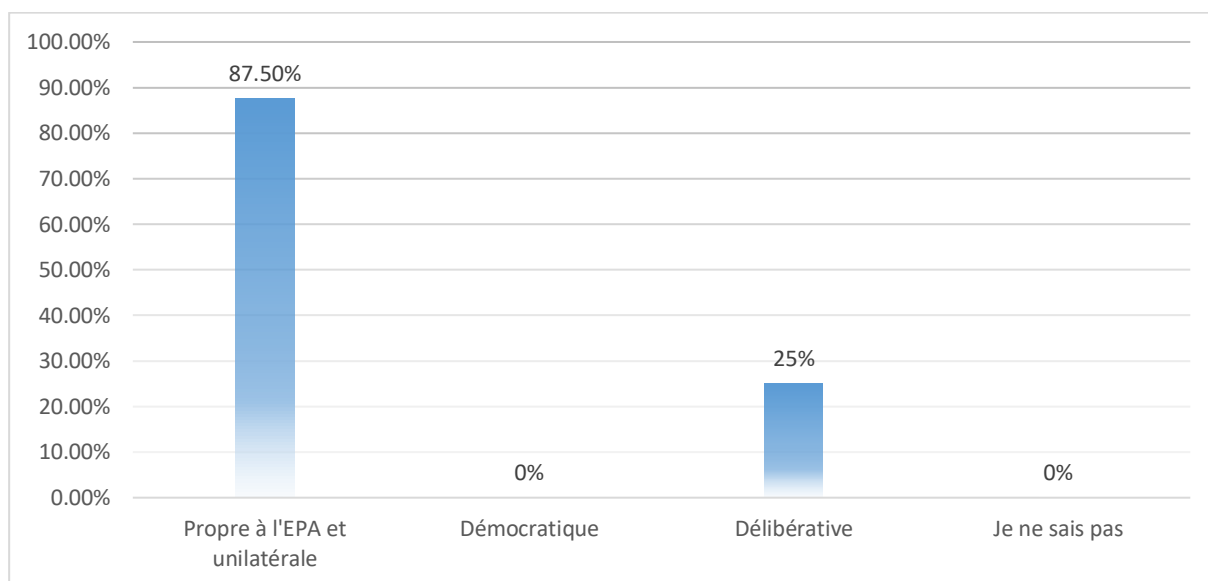


Figure 4. 18: La Nature des actions publiques de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Il est fort de constater, avec un taux de 87%, que l'action publique est vue comme un effort propre à l'organisation elle-même, or, 25% des interviewés croient que l'action publique engagée par l'EPA est construite sur une gouvernance délibérative, cependant la taille de la communauté consultée reste un entrave à toute mise en œuvre d'une gouvernance en réseau.

Cette observation 'taille de la communauté ' a été validée par un autre questionnement dont son résultat est représenté dans la figure suivante :

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

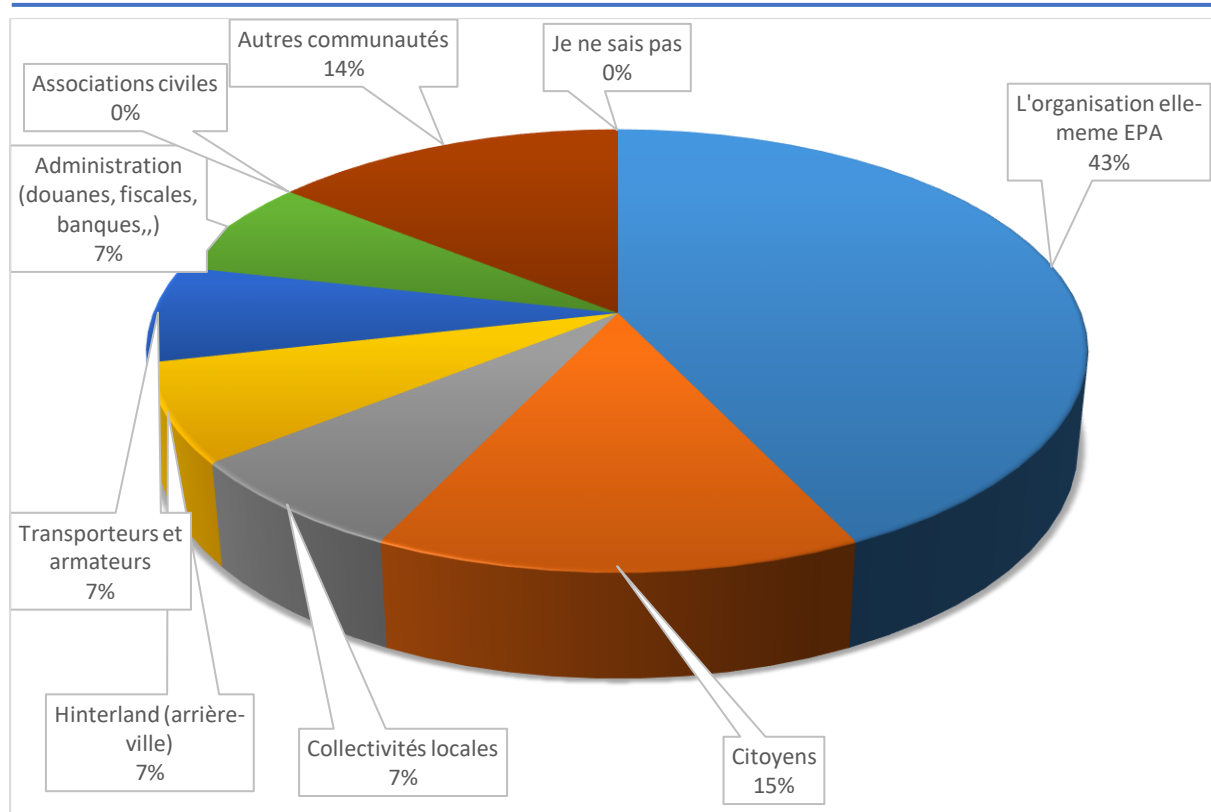


Figure 4. 19: Les bénéficiaires de l'action publique de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

La plus part des interviewés, avec un taux de 43%, jugent que l'organisation elle-même est le seul bénéficiaire de cette action publique. Tandis que, autres acteurs estiment qu'il existe d'autres bénéficiaires autre que le port tel que : la ville, collectivités locales, transporteurs et armateurs, administrations avec un taux de réponse de 7% chacun, tandis que, 15% des interviewés voient que l'intérêt de cette action publique est destiné aux citoyens.

### 8) Lien entre l'action publique et les parties prenantes « communauté portuaire ».

Un cadre institutionnel permettant l'action publique s'impose. La valeur publique ne peut se réaliser sans cette préoccupation puisqu'il faut à la fois le support des autorités publiques et la construction d'une coalition des parties prenantes (l'état, usagers, université,

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

communautés, secteur privé, secteur public, secteur associatif, collectivités locales... etc.) aux intérêts diversifiés (Moore, 1995).

Etant donné que des multitudes d'acteurs vont animer le réseau portuaire, ceci nous pousse à préjuger que l'implication de toutes les parties prenantes s'avère indispensable. Pour ce, la politique managériale de l'EPA considère les acteurs représentés dans le tableau suivant comme des parties prenantes.

Tableau 4. 2: Classement des Parties prenantes de l'EPA

	<b>Partenaires</b>
<b>Zone 1</b>	SERPORT, Clients, Employés, Ministère des transports.
<b>Zone 2</b>	Banque, Sonatrach, Dir. entreprises, Inspection de travail, Daïra, polices frontières
<b>Zone 3</b>	Wilaya, assurances, société de sécurité, fournisseurs.
<b>Zone 4</b>	APC, Dir. De l'environnement, Citoyens, Douanes

Source : enquête de l'auteur, 2021

Sont positionnés en 4 zones. La zone 1 figure les acteurs moins importants avec peu de relation et la zone 4 figure les acteurs les plus importants avec une forte relation.

Selon Moore, la valeur publique ne peut s'envisager sans la construction d'un réseau d'acteurs que constituent les parties prenantes de l'organisation.

Dans ce sillage, l'EPA reconnue ses parties prenantes et les classe selon un degré relationnel propre à elle, mais l'absence des initiatives visant à dynamiser ce réseau portuaire est constatée à travers nos différents entretiens avec le port et ses acteurs.

### **9) Processus de coordination entre parties prenantes et l'EPA (communauté portuaire)**

Debrie et Gouvernal ont défini la gouvernance portuaire comme « *processus de coordination des acteurs privés et publics animant les*

**Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse**

*différentes fonctions portuaires à toutes les échelles de ce jeu portuaire » (Debrie J et E. Gouvernal, 2008).*

Le résultat de ce volet montre l'absence d'une politique de coordination entre le port et sa communauté et la relation existante reste dans un cadre (client-fournisseur) organisée uniquement sur des réunions et conventions (figure suivante). Les services portuaires jugent, avec un taux de 70,6 %, que le lien formel domine les relations avec l'extérieur. Ce taux confirme l'absence d'un réseau portuaire dynamique et coordonné.

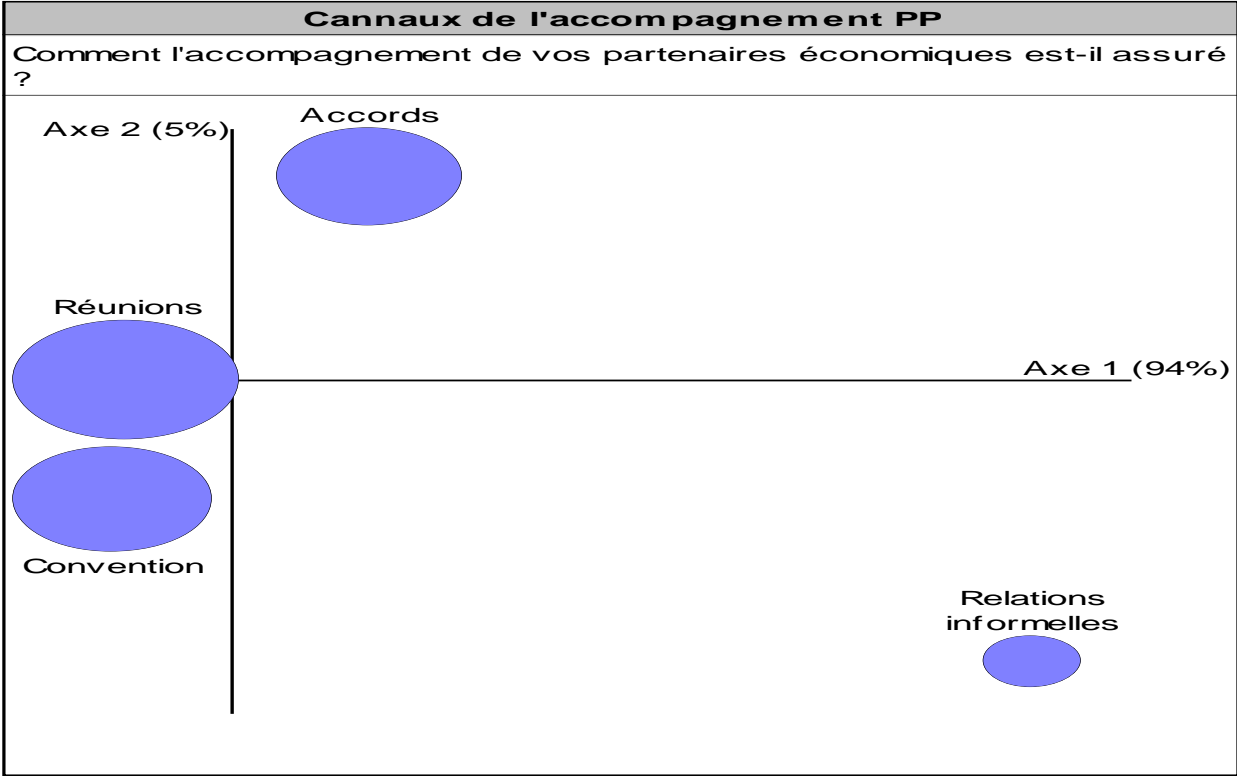


Figure 4. 20: Processus d'accompagnement des parties prenantes de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

### **3. SECTION 3 : ETUDE DE LA 2<sup>eme</sup> HYPOTHESE DE NATURE *HARD* « INVESTISSEMENT EN INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ».**

#### **1) Rappel de la problématique**

La deuxième catégorie des interrogations subsidiaires est de nature *hard*, elle évalue la performance des plateformes portuaires à travers les investissements en infrastructure, équipements, technologies, etc. Dans ce contexte, nous adossons notre problématique par deux questions à savoir :

Q1 : Quel niveau de performance se trouve les investissements actuels au port d'Arzew ?

Q2 : Quel est la contribution des investissements portuaires publics ou privées dans la compétitivité des produits et services algériens à l'export ?

Une plateforme portuaire dynamique, maîtrisée et performante repose fortement sur une bonne infrastructure qui assure les opérations commerciales domestiques et internationales avec les meilleures combinaisons cout-qualité-délais. Bougheas, S., Demetriades, P.O. et Morgenroth, E ont fait valoir que les différences de niveau d'infrastructures d'un pays à l'autre pourraient expliquer les écarts de compétitivité commerciale et des volumes des exportations (Bougheas et al, 1999).

À l'aide de données provenant des pays européens, les auteurs ont pu corroborer leurs constatations théoriques, en affirmant une liaison positive entre le niveau de l'infrastructure et le volume des échanges. Suite à leur preuve empirique, les auteurs ont montré que l'amélioration des infrastructures se répercute positivement sur le commerce à travers sa conséquence sur les coûts de transport. Cette



affirmation nous motive à afficher notre 2<sup>ème</sup> hypothèse qui exprime que la bonne gouvernance portuaire repose sérieusement sur l'investissement en infrastructure et suprastructure public et/ou privé.

Dans ce contexte, Moore classe l'investissement en infrastructures dans le troisième cercle du triangle stratégique de la valeur publique et le nomme 'capacité opérationnelle' figure suivante.

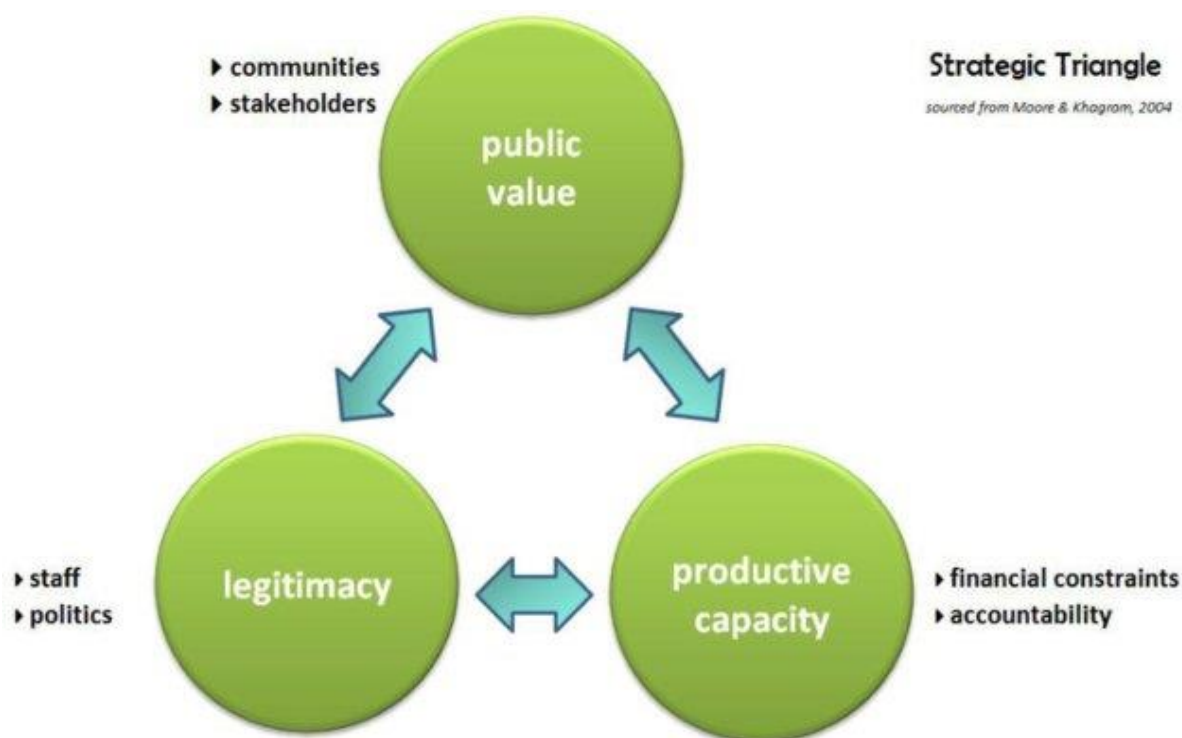


Figure 4. 21: Triangle Stratégique de Moore de la création de la valeur publique (Gouvernance en réseau)

Source : (Moore, 1995)

### 2) Capacité opérationnelle.

La capacité opérationnelle incite fortement les managers publics à "gérer jusqu'à" l'environnement autorisant, "gérer vers l'extérieur" vers le public et d'autres parties prenantes, et «gérer à l'intérieur» pour s'assurer que l'organisation a la capacité opérationnelle. C'est la capacité à fournir réellement une valeur publique.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Grâce à l'engagement avec l'environnement autorisant, les managers publics prennent conscience des directives qui régissent leur travail et quel pouvoir discrétionnaire ils pourraient avoir dans la poursuite d'objectifs stratégiques légitimés (Mintrom .M and Luetjens .J, 2017).

Le défi du triangle stratégique est de s'assurer que ses trois nœuds sont alignés et mutuellement soutenir : la valeur publique est créée lorsque les objectifs de l'organisation publique sont soutenus ; lorsque les objectifs bénéficient d'un soutien financier, juridique et social de la part de ceux qui sont en mesure d'autoriser et soutenir l'action envisagée ; et lorsque l'organisation sait comment déployer les ressources disponibles pour atteindre les résultats souhaités.

Les entretiens, ainsi que l'observation et l'analyse de la performance organisationnelle, nous ont permis d'apprécier l'évolution de la capacité opérationnelle de l'EPA.

### a) Capital humain

En raison de son rôle primordial dans les organisations notamment publiques, la capacité opérationnelle doit commencer par l'évaluation du capital humain.

La performance des organisations a été explorée par différents rapports et recherches publiés au cours des deux dernières décennies, et pour cause puisque les dix dernières années ont été marquées par l'avènement de ce que certains qualifient de la« **crise du capital humain dans le secteur public**». <sup>16</sup>

Quant à l'EPA, son bilan des effectifs au 31/12/2021 avoisine d'un total de 980 collaborateurs dont : 52% représente le personnel sédentaire et 48% le personnel inscrit maritime.

---

<sup>16</sup> Revue Télescope, Vol. 17 n° 3 (automne 2011), *La formation et la mobilisation des savoirs dans les administrations publiques*, ENAP, Québec.

La répartition par compétence est illustrée dans le graphe suivant :

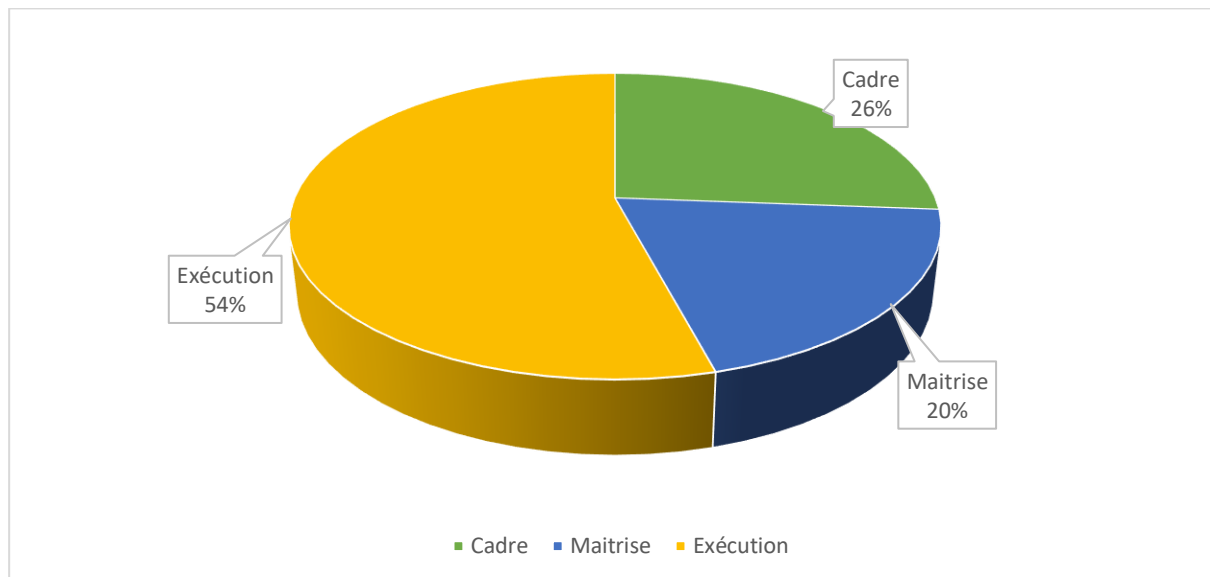


Figure 4. 22: Répartition du personnel de l'EPA par compétence

Source : enquête de l'auteur, 2021

*« La force d'une entreprise peut être sa capacité d'investissement, ses moyens, ses infrastructures, les avancées technologiques qu'elle adopte, sa place sur le marché ou même la qualité de son partenariat. Cependant son atout le plus percutant sans lequel toutes les forces citées en haut restent désuètes, est le capital humain. Ce sont les ressources humaines qui portent la performance de l'entreprise, assoient sa place sur le marché et rehaussent continuellement son image..... »* a déclaré Monsieur de Directeur Général de l'EPA dans un entretien.

De son côté : *« C'est sur un personnel de qualité que repose le développement de l'entreprise »* nous a affirmé le Directeur des Ressources Humaines de l'EPA dans un entretien.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Il est fort de constater que le port attire ces dernières années un capital humain de qualité de de grande compétence à savoir dans le domaine technique et maritime.

Or, les économistes s'accordent pour dire qu'autant le capital humain se développe grâce à un investissement récurrent et persévérant, autant il peut se déprécier rapidement, faute d'investissement et de continuité dans les efforts requis pour accompagner à temps les mutations technologiques, relever les défis de gouvernance et maîtriser la complexification des processus productifs (Almeida .R and Carneiro .P, 2009). Si le capital humain est précieux pour le progrès des sociétés, il est aussi «périssable», puisqu'il peut se déprécier rapidement. Plusieurs formes d'obsolescence guettent le savoir-faire, et les connaissances les plus utiles aujourd'hui risquent de devenir surannées dans un futur rapproché. Bartel (Bartel .A, 2000) estime qu'en l'absence de formation continue, le capital humain se déprécie à un taux annuel moyen avoisinant les 5%, ce qui signifie qu'au terme d'une quinzaine d'années, le capital humain véhiculé par un travailleur qualifié s'érode complètement pour devenir totalement inefficace et inopérant.

Dans cette thèse, étant donné qu'elle est classée comme une capacité opérationnelle des organisations, nous nous sommes intéressés à un autre sujet celui du management des ressources humaines de l'EPA.

Il est constaté que les compétences portuaires ont été appréciées en fonction du niveau de formation du personnel, de l'existence de processus de formation continue. Le port alloue annuellement un budget confortable pour former ses collaborateurs, or, souvent nous remarquons que c'est le *soft* qui pose problème aux organisations publiques. L'analyse du tableau suivant va nous éclaircir ce point.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

Tableau 4. 3 Bilan de la formation au sein de l'EPA (1er Semestre 2019)

Formation		Effectif	Nombre de jour
Fonction maritime	Longue durée	0	0
	Courte durée	416	1110
Fonction technique	Longue durée	0	0
	Courte durée	0	0
Fonction administrative	Longue durée	2	25
	Courte durée	58	195

Source : enquête de l'auteur, 2021

Comme nous l'avons annoncé précédemment, c'est le *soft* qui pose problème, le programme d'apprentissage et formation des organisations publiques notamment le port d'Arzew est toujours dépourvu de toute discipline managériale.

Sur un total de 980 collaborateurs portuaire, que 5% bénéficie annuellement d'une formation administrative de courte durée d'un contenu dépourvu des notions de base en gestion voire même des notions du management portuaire.

### d) Capacité financière et infrastructurelle

Le Port d'Arzew possède aujourd'hui des compétences reconnues, utiles pour le développement du secteur portuaire du pays. Sa bonne réputation sécurise ses ressources financières et pousse les autorités publiques à le considérer comme une entreprise publique la plus solide.

Nos entretiens et sondages nous révèlent les résultats présentés dans la figure suivante.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

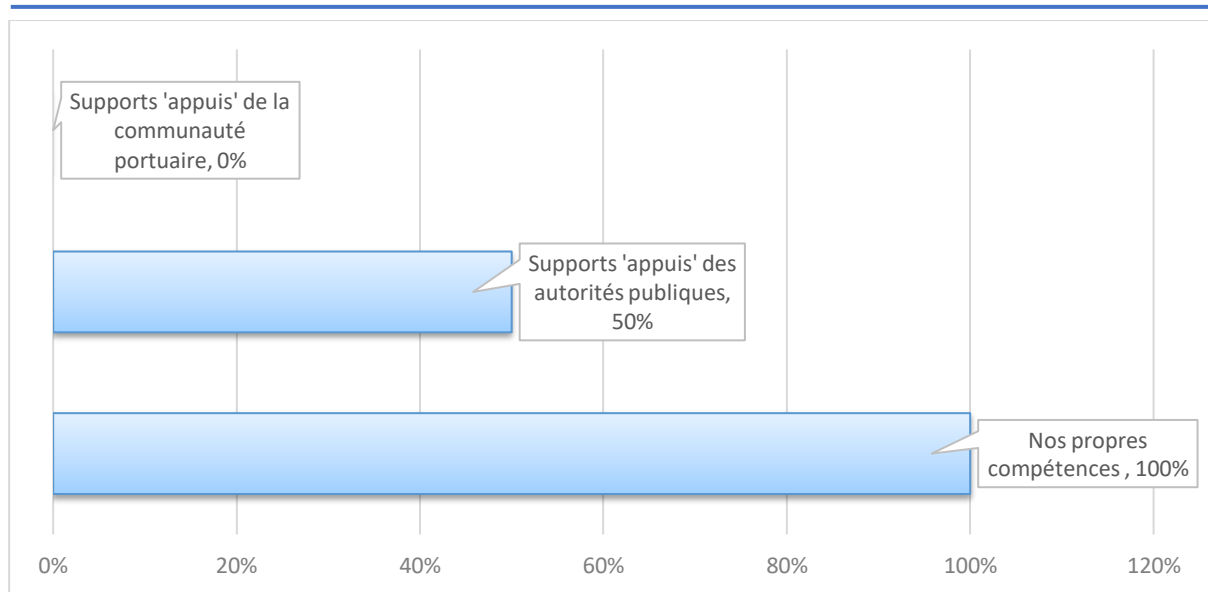


Figure 4. 23 : Sources de la capacité opérationnelle de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Ici, 100% des interviewés estiment que le port a ses propres capacités humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien une action publique auxquelles s'ajoute l'appui des autorités publiques.

Sur le plan infrastructures, deux plus importantes actions publiques sont à relever dans ce travail, à savoir :

### i. Terminal minéralier :

En 1<sup>er</sup> lieu, l'action publique de EPA est traduite sur le terrain par la réalisation à l'Est du port de Béthioua d'un terminal minéralier qui dispose d'une profondeur de (-20) mètres la plus importante dans la région de l'Ouest d'une ligne à talus de 703.2m et d'un ouvrage d'accostage de 360m (figure suivante)



*Figure 4. 24: Terminal minéralier Port de béthioua EPA*

**Source** : enquête de l'auteur, 2021

Le terminal minéralier est doté d'un convoyeur (figure suivante) d'une longueur de 11km équipé d'une bande transporteuse de double sens. Cette installation sert à moyen terme d'approvisionner TOSYALI SPA en minerai de fer et à long terme l'exportation de cette matière première dès l'entrée en exploitation du gisement de Gara Djebilet.





Figure 4. 25: Convoyeur reliant Tosyali SPA et le terminal minéralier

Source : enquête de l'auteur, 2021

## ii. Môle commercial n°05 :

Secundo, un futur mégaprojet dénommé (môle 5) d'une superficie environ 52 hectares qui offrira des postes à quai de plus de 1.200 mètres avec des tirants d'eau très favorables de -14 mètres permettant d'accueillir des navires type PANAMAX<sup>17</sup> (figure suivante).

<sup>17</sup> Les navires classés comme Post-Panamax (ou Overpanamax, Postpanamax) ont une taille supérieure à la classe Panamax, c'est-à-dire aux dimensions maximum pour rentrer dans les écluses du canal de Panama.



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

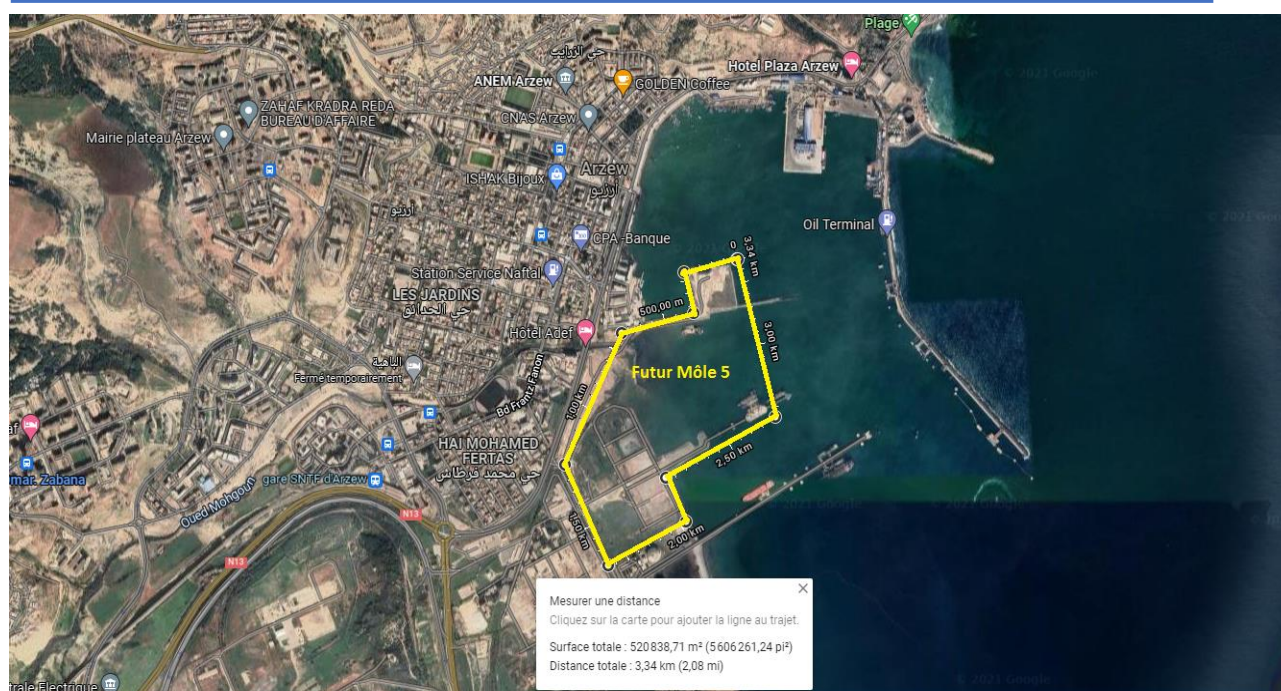


Figure 4. 26: Futur Môle 5 de l'EPA

Source : enquête de l'auteur, 2021

Par ailleurs, les caractéristiques des navires attendus au niveau du futur môle 5 sont représentées dans le tableau suivant.

Tableau 4. 4 : Caractéristiques des navires attendus au Môle 5

Navires	Tonnage (T)	Longueur (m)	Largeur (m)	Tirant d'eau (m)
Vraquier	50.000	230	32,30	12,50
Porte conteneur 1000EVP		190	30	10,5
Porte conteneur 2500EVP		250	35	12,3
Général cargo	40.000	220	32	11,5

Source : enquête de l'auteur, 2021

### 3) Outputs (services) et Outcomes (résultats) de l'action publique

Selon Bozeman dans « *Public Values and Public Interest* » (Bozeman, 2007b), l'approche des *outputs* et *outcomes* de l'action publique ressemble à celle de Moore. Les deux démarches (celle de Moore et celle de Bozeman) localisent (ou situent) la valeur dans les préférences des utilisateurs, par exemple. Les deux insistent sur la

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

production d'outputs et *d'outcomes* comme levier générateur de valeur publique.

A certains points, Bozeman met l'accent sur la « défaillance » de valeur publique, lorsque ni le marché ni le secteur public ne produisent les biens et les services qui correspondent aux valeurs publiques. Moore insiste sur la production positive *d'outcomes* qui conforte la valeur publique. L'action publique produit des finalités, produits et services qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées (Moore, 1995).

En ce qui concerne l'EPA, le môle 5 est destiné à accueillir des navires Type PANAMAX de 50.000 à 80.000 tonnes dans des espaces hors ceux réservés aux trafics des hydrocarbures, ceci permettra de faire transiter à bas coûts plus de 04 millions de tonnes/an de marchandises générales à travers 4 postes à quai détaillées comme suit :

- ✓ 1,2 millions de tonnes d'urée
- ✓ 450 000 tonnes de polyéthylène en granulés (soit 50.000 conteneurs)
- ✓ millions de tonnes de produits sidérurgiques
- ✓ 0.5 million de tonnes de marchandises diverses
- ✓ 150.000 Conteneurs EVP (équivalent vingt-pieds)

De l'autre côté, grâce aux navires de capacité de 180.000 tonnes, il est attendu à moyen terme du quai minéralier d'assurer le déchargement de 06 millions de tonnes/an de minerai de fer destiné à l'aciérie de TOSYALI, il permettrait également de préparer les configurations d'exportation de 02 millions de tonnes/an de minerais

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

en provenance de Gara Djebilet dans la wilaya de Tindouf d'où le double sens du convoyeur.

L'entrée en exploitation de ce terminal a permis de décharger de 165.000 tonnes de minerai de fer en fin du mois de janvier 2022 (figure suivante). Le déchargement de cette énorme quantité de minerai de fer a nécessité **trois jours et demi** (3,5 jours), alors que, en absence d'une infrastructure adaptée, ça aurait demandé, rien qu'en déchargement, **un mois entier dans un quai conventionnel** tel que celui du port d'Oran.



Figure 4. 27 : Quai minéralier :Déchargement minerai de fer du navire "COUGAR" de 165.00t

Source : enquête de l'auteur, 2021

Cette infrastructure induira la réduction du temps de passage en rade et des coûts de passage portuaire, or que, chez les ports voisins, pour une cargaison de 40.000 tonnes les navires séjournent pour une

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

longue période dans la rade en plus les délais de traitement de la marchandise.

Dans le même ordre d'idée, rappelant que cette étude s'intéresse beaucoup plus aux opérations d'exportation. Dans un futur proche le quai minéralier de Bethioua est censé devenir une plateforme de premier plan pour les exportations hors hydrocarbures notamment l'exportation du minerai de fer de provenance du gisement Gara Djebilet.

Dès l'exploitation du gisement et en inversant uniquement le sens du convoyeur, nous obtiendrons la même productivité et l'efficacité portuaire à l'import ou à l'export, c'est-à-dire, l'Algérie, dans un avenir proche, pourrait exporter au maximum 170.000t de minerai de fer chaque 15 jours, équivalent à 4 millions de tonnes par an, ceci dépendra de la capacité du gisement à acheminer la matière première vers le terminal minéralier.

Cependant, pour atteindre les marchés internationaux, il est nécessaire d'envisager le chargement de gros tonnages. A ce niveau, le gain en temps de chargement devient un paramètre d'efficacité, tant sur le plan du coût que sur celui de la fidélisation de la clientèle.

### **4) Les retombées de l'action publique de l'EPA**

Nous rappelons que dans le souci d'aboutir à un modèle de bonne gouvernance des ports algériens, nous avons engagé l'hypothèse des investissements portuaires qui doivent répondre efficacement à la pression de la nouvelle mutation économique territoriale et les actions publiques doivent reposer sur les concepts de la bonne gouvernance à savoir celle en réseau.

Dans cet ordre d'idées, les retombées de l'action publique de l'EPA semblent soutenir notre hypothèse à savoir :

- ✓ les retombées financières :

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

l'EPA estime que le nouveau môle 5 et le quai minéralier vont générer annuellement en premier temps plus de **4 millions de dollars**, tandis que l'infrastructure commerciale actuelle génère environs **1 million de dollars**. Par ailleurs, il est démontré que l'amélioration d'une infrastructure portuaire soutient favorablement les industries ayant un potentiel d'export et participe à l'entrée des devises en Algérie.

### ✓ les retombées sociales :

Le statut socioéconomique n'est pas négligé. L'action publique de l'EPA participera dans l'absorption de 1.500 postes d'emploi direct et quelques 2.000 postes d'emploi indirects dans le futur môle 5. Tandis que, le quai minéralier a permis de créer une joint-venture dénommée Béthioua Port Minéralier (BPM) chargée de l'exploitation de cette infrastructure, cette dernière a déjà embauché une trentaine de personnes.

### ✓ les retombées stratégiques et économiques:

Bougheas, S., Demetriades, P.O. et Morgenroth, E ont fait valoir que les différences de niveau d'infrastructures d'un pays à l'autre pourraient expliquer les écarts de compétitivité commerciale et des volumes des exportations (Bougheas et al, 1999). La capacité à accueillir des grands navires joue un rôle stratégique dans la captation des flux nationaux et internationaux, la figure suivante montre la relation des tirants d'eau d'un port et le tonnage possible à traiter.



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

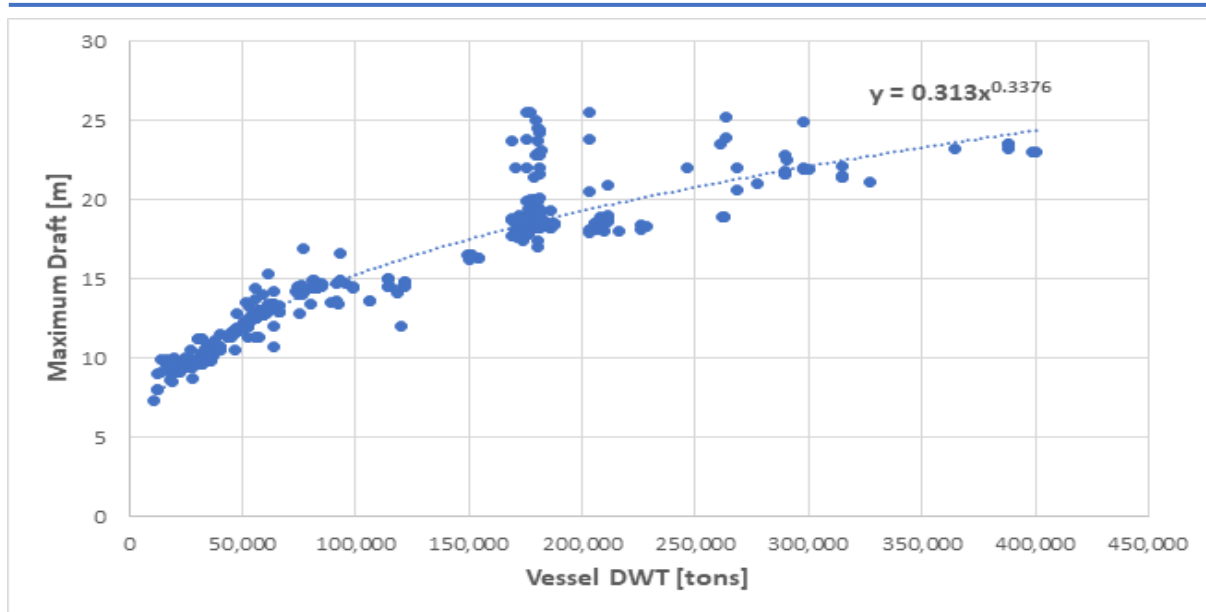


Figure 4. 28: Relation entre tirant d'eau d'un port et le tonnage admissible

**Source:** Tomasz Abramowski in Determination of Regression Formulas for Key Design Characteristics of Container Ships at Preliminary Design Stage, Octobre 2018

Cet avantage est démontré par le projet du gisement de Gara Djebilet qui sera connecté au quai minéralier situé à l'Est du port de Béthioua car ce dernier dispose de l'infrastructure, **unique sur le plan national**, adaptée et d'un tirant d'eau adéquat, d'une part, d'autre part, cette profondeur (-20m) permettra à TOSYALI de s'approvisionner d'une cargaison de de minerai de fer supérieure 4 fois à celle déchargée au port d'Oran.

La logistique portuaire est une affaire de coût, délais, et disponibilité. La figure précédente montre qu'avec 10 mètres de tirant d'eau, cas de l'ancienne infrastructure de l'EPA, le port ne peut accueillir que des navires de faible tonnage (max 30.000 tonnes), or pour 14 mètres de tirant d'eau, cas du nouveau môle 5, le port pourrait accueillir des navires de 80.000 tonnes, et avec 20 mètres de tirant d'eau, cas du terminal minéralier, le port pourrait accueillir des navires de 180.000 tonnes et c'est ici qu'on amorce l'économie d'échelle.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

Par ailleurs, les anciennes installations limitent le volume d'exportation hors hydrocarbures entre 2,5 à 3 millions de tonnes par an avec une moyenne de séjour des navires entre 5 à 10 jours. Or que le nouveau môle 5 pourrait traiter facilement 04 millions de tonnes par an nonobstant le volume conteneurisé et éventuellement le Ro-Ro (navire roulier : *Roll on/Roll off*) avec une moyenne de séjour des navires entre 3 à 5 jours.

Pareillement, le terminal minéralier permettra à moyen terme de hausser la capacité de production de Tosyali à bas coût et booster l'exportation aciérie à prix concurrentiel. A ce stade, l'Algérie passera d'un pays importateur à exportateur de produits de sidérurgie comme le rond à béton, billette de fer, tubes en spirales et autres.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'adosser ce qui précède par des exemples tel que :

Pour la première fois dans l'histoire du pays, l'Algérie exporte des billettes d'acier. La destination de ces produits 100% algériens est également une première. C'est en Turquie que 8.700 tonnes a été expédiées en mars 2021 suivie par 7.850 tonnes dans le même mois, enfin 15.000 tonnes en mois d'avril 2021 (figure suivante)



*Figure 4. 29: Exportation des billettes d'acier à partir du port d'Arzew*

**Source** : enquête de l'auteur, 2021

- Retombées écologiques :

L'environnement a trop souffert avant d'exploiter le quai minéralier. Les cargaisons de 40.000 tonnes passaient par le port d'Oran où les moyens de protection contre la pollution sont inexistantes. Le port est la fenêtre de la ville d'Oran, cette dernière a subi les conséquences et se voit l'abri des particules de minerai de fer notamment dans les temps venteux (figure suivante). Ceci nonobstant la situation du quai qui est devenue inexploitable pour d'autres produits. Dans un futur proche, l'exploitation du convoyeur pourrait épargner l'environnement de cette pollution.





*Figure 4. 30: Pollution lors le déchargement du minerai de fer au niveau du port d'Oran*

**Source :** enquête de l'auteur, 2021

L'activité de l'urée, a aussi son impact néfaste sur l'environnement et la société. A chaque expédition, environ 200 camions passent par la ville d'Arzew en transportant de l'urée vers le port. Cette logistique classique pollue quotidiennement l'environnement par les pertes de l'urée sur la route principale qui génère parfois des chaussées glissantes, nonobstant les nuisances émanant du passage des camions en zone urbaine. Il est prévu, que tout rentrera dans l'ordre avec la réalisation d'un convoyeur reliant l'usine d'urée au futur Môle 5 et les 1,2 million de tonnes/an passeront inaperçus et sans effets néfastes à l'environnement.

### **5) DIGITALISATION DES PORTS**

Une autorité portuaire n'a plus vraiment le choix d'une intelligence augmentée au risque d'un déclassement technologique et d'une perte évidente de compétitivité face à la concurrence. Par ailleurs, ce sont ses clients, partenaires et consommateurs finaux qui, de par leurs pratiques des nouvelles technologies, incitent les autorités portuaires à muter en assembleur de prestations technologiques.

### a) Rotterdam : un port exemplaire en digitalisation.

Le port de Rotterdam est appelé à devenir le "port le plus intelligent du monde" grâce à une initiative de numérisation avec IBM qui utilisera l'Internet des objets (IoT)<sup>18</sup> dans le cloud<sup>19</sup>.

Le programme pluriannuel de numérisation a commencé, avec l'installation de capteurs sur 42 km de terre et de mer - de la ville de Rotterdam à la mer du Nord - le long des murs de quai, des postes d'amarrage et des routes du port. Ces capteurs recueilleront plusieurs flux de données, notamment des données sur l'eau (hydraulique) et météorologiques (météo) sur les marées et les courants, la température, la vitesse et la direction du vent, les niveaux d'eau, la disponibilité des postes d'amarrage et la visibilité.

Cela permettra une nouvelle vague de gestion du trafic plus sûre et plus efficace au port. Les données seront analysées par les technologies IoT basées sur le cloud d'IBM et transformées en informations que le port de Rotterdam pourra utiliser pour prendre des décisions qui réduisent les temps d'attente, déterminer les moments optimaux pour que les navires accostent, chargent et déchargent, et permettent à davantage de navires d'accéder à l'espace disponible. .

Par exemple, le port de Rotterdam sera désormais en mesure de prédire le meilleur moment, en fonction du niveau de l'eau, pour qu'un navire arrive et parte de Rotterdam, en s'assurant que la quantité maximale de marchandises est chargée à bord. Grâce à cette nouvelle initiative, les opérateurs du port de Rotterdam pourront également visualiser les opérations de toutes les différentes parties en même

---

<sup>18</sup> L'Internet of Things (IoT) décrit le réseau de terminaux physiques, les « objets », qui intègrent des capteurs, des logiciels et d'autres technologies en vue de se connecter à d'autres terminaux et systèmes sur Internet et d'échanger des données avec eux. Ces terminaux peuvent aussi bien être de simples appareils domestiques que des outils industriels d'une grande complexité.

<sup>19</sup> Le terme « cloud » désigne les serveurs accessibles sur Internet, ainsi que les logiciels et bases de données qui fonctionnent sur ces serveurs. Les serveurs situés dans le cloud sont hébergés au sein de datacenters répartis dans le monde entier.

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

temps, ce qui rendra ce processus plus efficace. En fait, les compagnies maritimes et le port peuvent économiser **jusqu'à une heure de temps d'accostage**, ce qui peut représenter environ **80.000\$** d'économies et permet au port d'accoster plus de navires chaque jour.

*"Ici à Rotterdam, nous prenons des mesures pour devenir le port le plus intelligent du monde"*, déclare Paul Smits, directeur financier de l'Autorité portuaire de Rotterdam.

Dans un article, Vincent Campfens, consultant commercial du port, Internet des objets, infrastructure intelligente, a révélé qu'il utilise IBM IoT pour **créer un jumeau numérique du port** - une réplique numérique exacte de ses opérations qui reflétera toutes les ressources du port de Rotterdam. *"Cette partie de notre initiative de numérisation nous aidera à tester des scénarios et à mieux comprendre comment nous pouvons améliorer l'efficacité de nos opérations, tout en maintenant des normes de sécurité strictes"*, a-t-il ajouté.

PortXchange a démarré en tant que projet Pronto à Rotterdam. Après des essais réussis, PortXchange a été lancé en tant qu'organisation indépendante avec Maersk et Shell comme clients de lancement. PortXchange de Rotterdam fournit aux compagnies maritimes, agents, terminaux et autres fournisseurs de services une plateforme partagée qu'ils peuvent utiliser pour échanger des informations sur leurs escales. Vous pouvez utiliser le tableau de bord PortXchange ou vous pouvez utiliser vos propres données directement au moyen de liens PortXchange.

PortXchange combine des données publiques, des données extraites directement des entreprises participantes et des prévisions d'applications d'intelligence artificielle pour générer des informations extrêmement précises sur une escale. PortXchange ne partage aucune information sur la cargaison. Avec PortXchange, toutes les activités liées à une escale peuvent être planifiées, mises en œuvre et

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

surveillées de la manière la plus efficace possible. Cela profite à toutes les parties concernées :

Compagnies maritimes : délais d'escale plus courts, meilleure prévisibilité, coûts de soute et d'affrètement réduits, émissions de CO2 réduites lors de chaque escale.

Terminaux : meilleure utilisation de la capacité des terminaux en améliorant les délais de rotation et en réduisant les temps d'attente.

Agences : plus de temps pour les services aux clients grâce à une communication claire et simplifiée et moins d'appels téléphoniques pour demander des mises à jour.

Prestataires de services logistiques et maritimes : un meilleur service grâce à une meilleure prévisibilité et une compréhension plus rapide de la situation actuelle.

Autorité portuaire : augmentation de la prévisibilité et du volume de fret et réduction des émissions de CO2, aussi, gagner de 20 % d'économie sur le temps d'attente.

PortXchange est présent dans les plus importants ports au monde, il a été implémenté dans : Felixstowe, Moerdijk, Algeciras et Houston.

### **b) Vers une SMART LOGISTICS COMMUNITY**

Un PCS (*Port Community System*) constitue un véhicule de modernisation des pratiques communautaires dans un port, un aéroport ou un poste frontière. Avec la transformation numérique, les référentiels et même les pratiques se modernisent avec des métiers qui se transforment par l'usage efficace des nouvelles opportunités technologiques. La fondation SEFACIL a présenté le cas de l'intelligence des objets (IoT) dans les communautés portuaires en précisant qu'il n'existe pas de solution miracle universelle.

Chaque port et chaque communauté disposent de sa propre maturité technologique et de sa propre identité. Chacun et chacune vont appréhender d'une manière spécifique l'usage et l'intégration de l'IoT dans l'échange sécurisée des données commerciales, dans le monitoring environnemental ou encore dans une gouvernance des relations sociétales entre la ville et le port.

Il n'existe pas un IoT mais des IoT qui interconnectent une multiplicité d'acteurs tous dotés d'outils mobiles. Ces derniers veulent utiliser, gérer et optimiser des blocs d'informations. La data et son usage constituent l'enjeu majeur de l'intelligence portuaire et communautaire de demain. Encore faut-il disposer d'une vision claire et éclairée de ce que l'on veut faire, avec quelles méthodes, quelle stratégie et quels objectifs.

### **c) Algerian Port Community System (APCS), Cap sur la digitalisation**

Optimiser la gestion et permettre une meilleure planification en vue d'améliorer la compétitivité des ports et les services offerts aux clients est l'objectif que s'assigne le groupe SERPORT à travers la mise en place d'une plateforme numérique d'information.

Projet prioritaire des pouvoirs publics, la digitalisation de la gestion portuaire est désormais une tâche primordiale dans la stratégie de développement de l'économie logistique moderne.

Cette volonté de rentrer de plain-pied dans l'économie numérique est matérialisée au niveau du groupe Serport par la création de l'Algerian Port Community System (APCS), une filiale rattachée au groupe Serport (figure suivante).



Figure 4. 31: Plateforme APCS installée par Groupe SERPORT

Source : enquête de l'auteur, 2021

APCS est une plate-forme communautaire portuaire d'échanges de données numériques couvrant l'ensemble des ports de commerce. Elle est entièrement conçue et développée en interne avec une équipe d'informaticiens algériens, tous issus des ports algériens. « *La mise en place de la plateforme par Algerian port community system permettra une meilleure organisation des flux d'information, une dématérialisation du circuit documentaire et une traçabilité du passage des cargaisons. Cela minimisera d'une manière conséquente la durée des opérations commerciales tout en réduisant les surcoût engendrés par les anciennes pratiques et qui sont évalués à plusieurs millions de dollars* », a expliqué M. Achour, PDG du groupe Serport.

A l'occasion du lancement officiel de cette plateforme, le 07 juin 2021. Le PDG de Serport a fait remarquer que la création d'APCS est voulue pour consolider la chaîne logistique portuaire, « *maillon très sensible dans une chaîne logistique globale* », d'autant, dira-t-il, que le secteur des ports en Algérie et dans le monde est devenu un levier important du développement et de la compétitivité. Le gain est



## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

important, et à tous les niveaux, en plus de faire économiser à l'Etat des devises pour l'acquisition, la gestion et la maintenance de cette plate-forme auprès d'un fournisseur étranger, la mise en place de l'APCS va permettre grâce à l'automatisation des processus de gestion la réduction des délais, des coûts, des surestaries.

Autre avantage, cette plate-forme va incontestablement améliorer l'indice de performance logistique (IPL) de l'Algérie et par-delà son classement.

Le groupe Serport, en adéquation avec la politique du pays, *« travaille à la création d'un environnement portuaire compétitif, à même de favoriser un développement équitable et durable caractérisé par une concurrence saine par l'efficacité de la transparence et la bonne gouvernance. »* Indique M. Achour.

La décision de création de l'APCS s'est faite par décret exécutif publié dans le journal officiel numéro 31, datant du 27 avril 2021. Celui-ci précise dans son article 3 que l'APCS est un service qui permet aux parties concernées par les échanges commerciaux et par le transport maritime de déposer des informations, des données, des messages et des documents normalisés auprès d'un point d'entrée unique, en vue de satisfaire à toutes les exigences requises à l'importation, à l'exportation et au transit des marchandises, à l'exclusion des formalités douanières. Dans son article 6, il détaille les missions et objectifs de l'APCS qui *« constitue un portail électronique pour les institutions, les administrations et les organismes publics, les opérateurs économiques et les autres intervenants concernés de la chaîne logistique. A ce titre, il permet d'assurer :*

- l'échange électronique d'informations, de données, de messages et de documents liés à l'accomplissement de toutes les formalités requises lors de l'importation, de l'exportation et du transit ;

## Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse

---

- la facilitation et la régulation des échanges commerciaux transfrontaliers par voie maritime conformément aux usages, règles et aux engagements internationaux de l'Algérie ;

- l'interfaçage avec les autres systèmes d'informations privatifs des institutions, des administrations et des organismes publics, des opérateurs économiques et des autres intervenants concernés de la chaîne logistique ;

l'accélération et la fluidification des échanges d'informations, de données, de messages et de documents entre les institutions, les administrations et les organismes publics, les opérateurs économiques et les autres intervenants concernés de la chaîne logistique ;

- la mise à la disposition des institutions, des administrations et des organismes publics, des opérateurs économiques et des autres intervenants concernés de la chaîne logistique, des informations et des données requises, en vue de l'accomplissement des formalités liées aux opérations d'importation, d'exportation et de transit des marchandises, notamment avec le système d'information de l'administration des douanes ;

- l'évaluation des performances de la chaîne logistique portuaire;

- la production de statistiques relatives à la chaîne logistique du commerce transfrontalier par voie maritime ;

- le suivi administratif et physique des marchandises transitant par les ports de commerce ;

- le suivi physique des marchandises transférées des ports de commerce vers les zones extra-portuaires ;

- la confidentialité et la sécurité des informations et des données collectées et échangées. » Sur le plan opérationnel, l'équipe APCS a développé des interfaces (api et passerelle) entre ses propres systèmes



## **Chapitre 4 : La gouvernance du Port d'Arzew, essai d'analyse**

---

et ceux déjà installés et fonctionnels au niveau de chaque port, ce qui permet une interconnexion continue et des échanges de données fluides et rapides entre l'ensemble de la communauté portuaire.

### CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche a été l'objet d'un essai de construction et proposition d'un modèle de gouvernance portuaire. Ceci nous a poussé donc à nous intéresser aux courants du management public en les confrontant à la réalité de nos entreprises portuaires, d'une part, d'autre part, le mal de la gouvernance portuaire a déjà coulé beaucoup d'encre et nous restons ancrer sur leurs échecs, la raison pour laquelle, cette thèse tente d'outrepasser ces paradigmes de recherches scientifiques dans le domaine de gestion en tentant proposer un modèle.

Dans notre travail et pour arriver à son objectif, nous avons donc suivi un certain nombre d'étapes afin d'arriver à concevoir un modèle de gouvernance adapté et fiable à nos plateformes portuaires.

En premier lieu, nous avons présenté les paradigmes du management des organisations publiques dans lesquels s'inscrit notre recherche, en l'occurrence le modèle hiérarchique wébérien dit « bureaucratique », le New public management (NPM) et la théorie de la valeur publique dite « la gouvernance en réseau ».

Les économistes analysant la bureaucratie publique mettent l'accent sur l'absence de marchés pour ses outputs. Ils concluent que cette absence de marchés rend les organisations publiques plus bureaucratiques, inefficaces, résistantes aux changements, et plus sujettes aux influences politiques que les firmes privées (Barton A. H, 1980).

En Algérie il n'y a pas que les citoyens qui vivent des calvaires avec une bureaucratie étouffante, l'économie en souffre également mais en silence, c'est la raison pour laquelle nous estimons que le modèle wébérien a régné, pendant longtemps, dans nos organisations publiques notamment portuaires et a fait preuve, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences, en conséquence, aujourd'hui il est temps de développer ses alternatives.

## Conclusion Générale

---

De l'autre côté, depuis les années 80, le NPM a été diffusé dans des pays en développement via l'aide internationale (Saussois, 2006). En quête de légitimité, les organisations publiques adoptent des instruments de gestion issus du monde de l'entreprise privée et les firmes multinationales tel que management par objectifs (axé sur le résultat) et les indicateurs de performance (Barouch, 2010). Or, ce modèle a prouvé ses limites. Nous nous arrêterons sur deux d'entre elles qui nous semblent avoir été les plus lourdes : en premier, la fragmentation verticale entre la sphère politique et la sphère administrative, en second, la fragmentation entre les diverses unités spécialisées relativement autonomes (Van de Walle S. and G. Hammerschmid, 2011). Ces fragmentations ont créé des problèmes sérieux de gouvernance qu'une coordination purement marchande ne pouvait qu'amplifier.

D'une part, elles ont entraîné une perte de contrôle du politique vis-à-vis de la gestion stratégique des divers services posant ainsi des problèmes de régulation en raison entre autres de sa perte d'expertise. Ainsi, certains parlent d'État fantôme (*shadow State*) ou même d'État creux (*hollow State*) (Heinrich .M and al, 2009).

D'autre part, elles ont rendu plus difficile la coordination des unités spécialisées et autonomes pour des activités qui font appel à plusieurs politiques en même temps.

Devant les limites du NPM, il est intéressant de se tourner vers de nouvelles « avenues de pensée » à l'image de l'approche de la valeur publique (*public value*) appelée aussi la gouvernance en réseau.

La valeur publique est tout d'abord, mais pas uniquement, « tout ce que le 'public' valorise ». Sa prémisse constitue l'importance du dialogue et de la collaboration entre fournisseurs-usagers. En fait, le processus ramenant des partenaires à « créer une valeur publique » (Moore, 1995). L'auteur la considère comme étant plus prioritaire les

## Conclusion Générale

---

processus de production du bien public et non l'efficacité et l'efficacité de la finalité. Elle ne se focalise pas sur le 'qui' mais sur le 'comment', sur le processus de prise de décision qui doit être doté d'une forte dimension d'intégration communautaire et qui contribuerait à générer un sentiment de confiance et de justice (O'Flynn J, 2005). Pour Blauge, la valeur publique constitue un paradigme alternatif contestant la compétitivité en proposant la stratégie de mener l'action publique basée sur les réseaux collaboratifs (Blauge et al, 2006), ici, De Vries parle de « société de réseau » qui correspond à un mode de gouvernance (Vries J, 2010).

Après avoir bâti un socle conceptuel, la seconde phase s'intéresse au monde portuaire et sa gouvernance. C'est par voie de mer que s'échange l'essentiel de ce que nous produisons, transformons, consommons, vendons. Les ports demeurent des portes ouvertes sur le monde et leur philosophie de gouvernance dont le caractère bureaucratique a été atténué au profit d'une véritable culture marchande avec une approche économique et concurrentielle.

La place portuaire est une organisation complexe semblable à une entreprise-réseau. Maillon indispensable des chaînes logistiques intercontinentales et lieu d'implantation privilégié des entreprises soucieuses d'optimiser leurs opérations d'import/export. Aujourd'hui, les ports doivent être exemplaires en matière de politique de gouvernance, d'installation, d'infrastructures et des outils logistiques. En outre l'obligation de concevoir un modèle de gouvernance pour les mettre à niveau s'impose, cela nécessite des réflexions profondes visant des solutions managériales.

Dans ce contexte, Debrie et Gouvernal ont défini la gouvernance portuaire comme « *processus de coordination des acteurs privés et publics animant les différentes fonctions portuaires à toutes les échelles de ce jeu portuaire* » (Debrie J et E. Gouvernal, 2008).

## Conclusion Générale

---

De plus en plus, les ports sont devenus des créateurs de valeur publique, elle est le résultat de la coordination de différents acteurs-réseaux. Dans cette optique, voire que la valeur publique est intimement liée à la mise en place d'une gouvernance collaborative en raison de l'importance des parties prenantes, Moore avance que les organisations publiques génèrent de la « valeur publique » au bénéfice des citoyens et d'un large éventail de parties prenantes (Moore, 1995). Elle s'appuie sur trois (03) préoccupations qui doivent s'imposer aux dirigeants politiques et aux managers des organisations publiques à savoir : La définition de l'action publique ; Un environnement autorisant et légitime et une capacité opérationnelle.

Certainement, un nouveau rôle se dessine et s'impose à l'autorité portuaire, ses nouvelles fonctions sont qualifiées de « nouvel agenda de gouvernance » (Comtois C. et Slack B., 2003). Cela concerne son rôle qui est appelé à contribuer avec les autres acteurs dans tous les domaines (environnementaux, économiques, sociaux, territoriaux...etc.).

Le port est un ensemble de *Soft* et *Hard*, son succès ne dépend pas seulement de sa qualité managériale, il dépend aussi de sa qualité de ses installations techniques, technologiques et administratives. Il est aussi gouverné par des facteurs extérieurs notamment sa communauté.

Dans notre deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés à la nouvelle philosophie de gouvernance portuaire. La productivité des opérations portuaires, c'est-à-dire les tonnages manutentionnés, le temps de transit des navires au port, le séjour en rade et en quai etc. La productivité des opérations portuaires et la réduction consécutive du temps de transit du navire constituent des indicateurs de la compétitivité d'un port. Un port compétitif est un élément essentiel de la compétitivité de l'industrie maritime et de toute l'économie nationale.

## Conclusion Générale

---

Une économie forte est celle qui maîtrise la science, l'Algérie est aujourd'hui plus que jamais consciente de la nécessité de diversifier son économie et encourager les exportations hors hydrocarbures et de l'obligation de réduire substantiellement sa dépendance aux hydrocarbures. Cependant, les réserves de change de 194 milliards de dollars atteint en 2014 n'est qu'un lointain souvenir si le pari de construire une économie productive ne serait pas tenu.

La volonté politique s'affirme, la loi sur les investissements notamment ceux relatifs aux produits et des services les plus demandés au niveau du marché mondial existe et les retombées semblent positives.

Le volume des exportations algériennes hors hydrocarbures a dépassé 5 milliards de dollars en 2021, elles devraient augmenter en volume pour atteindre 7 milliards de dollars au cours de cette année 2022. Les principaux produits d'exportation qui enregistrent une croissance sont : le ciment, les matériaux dérivés du pétrole (huiles, bitume, ammoniac, l'urée...), le fer et l'acier, Clinker, différentes variétés d'huile dont l'huile de Soja. Pareillement, des grands projets devraient changer l'Algérie et participer à hisser la rubrique des exportations hors hydrocarbures à savoir :

Le futur projet à Arzew nommé STEP de polypropylène (granulé de plastic) ; Le futur complexe entre Sonatrach et le groupe chinois de production de Methyl Tert-Butyl Ether (MTBE) utilisé comme additif pour la fabrication de l'essence sans plomb devrait exporter annuellement 5 milliards de dollars ; Le projet de transformation des phosphates à Tébessa pour la production des engrais; Le mégaprojet de l'exploitation du gisement de minerai de fer de Gara-Djebilet qui devrait exporter annuellement 2 millions de tonnes ; Le projet de développement et d'exploitation du gisement de zinc-plomb d'Oued amizour (Béjaia),

## Conclusion Générale

---

Certes, le challenge s'annonce, mais il existe un ancien adage de gestion qui déclare « *Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas* ».

Dans ce sillage, vouloir commencer à s'orienter vers les exportations hors hydrocarbures sans une vision viable et intégrative de toutes les ressources devient fatal. Cependant, il sera impératif de prendre la mesure d'un paramètre incontournable celui du management de la chaîne logistique.

En ce qui concerne l'Algérie, cette nouvelle mutation économique devra compter sur ses plateformes portuaires. C'est autour de cette idée que naît notre problématique. Ces ports doivent atteindre un niveau de performance qui leur permet de répondre efficacement à la mutation économique et accompagner les opérateurs ayant des potentiels d'exportation.

L'évaluation de la gouvernance des ports algériens est un sujet d'une grande importance surtout avec l'impact de la mondialisation. En effet, ils ne peuvent plus continuer à avoir un niveau inférieur à celui de nos voisins du bassin méditerranéen. Ces ports doivent afficher la compétitivité, la dynamique et la bonne gouvernance.

Une plateforme portuaire dynamique, maîtrisée et performante repose fortement sur une **bonne infrastructure** qui assure les opérations commerciales domestiques et internationales à laquelle s'ajoute la **bonne gouvernance**. Cette dernière est le résultat de la coordination de différentes parties prenantes qui s'inscrit dans un modèle de gouvernance alternatif à la bureaucratie traditionnelle.

Au terme de cette thèse, nous devons statuer sur ce que nous avons supposé.

Sur la question de nature « *hard* », nous constatons que la région de l'Ouest algérien a franchi une croissance économique remarquable. Aujourd'hui, des multitudes industries animent la scène du marché

## Conclusion Générale

---

international et misent à exporter annuellement environ 04 millions de tonnes de diverses marchandises et 2 millions de minerais de fer.

Ces politiques économiques doivent être faisables sur le plan opérationnel. Ainsi, une capacité opérationnelle doit être constituée pour la maîtrise des ressources opérationnelles (finances, ressources humaines, compétences, infrastructurelles et technologies). C'est ce que Moore recommande aux managers publics dans son triangle stratégique de la valeur publique.

Le Port d'Arzew a su anticiper l'éventuel besoin en infrastructures en investissant dans 02 projets gigantesques.

D'autre part, sur 52 hectares la réalisation d'un important ouvrage portuaire est lancée dont sa réception est prévue en 2024. C'est le Môle 5 dédié aux trafics hors hydrocarbures, ce dernier dispose de 4 postes d'une distance linéaire de 960 mètres et un tirant d'eau de -14m.

L'ingénierie maritime a démontré qu'un port de 14m de profondeur peut accueillir des navires type PANAMAX allant jusqu'à 80.000t et avec 960m linéaire de quai, le port pourrait accueillir 3 navires au même temps, cela veut dire que le futur Môle 5 pourrait traiter un flux hors hydrocarbures annuel de 6 millions de tonnes.

D'autre part, la réception en mois de mars 2021 du terminal minéralier, **unique sur le plan national**, d'un tirant d'eau de (-20m), cette profondeur permettra dans un avenir proche d'exporter annuellement 4 millions de tonnes, de minerai de fer, ceci dépendra de la capacité du gisement à acheminer la matière première vers le terminal minéralier qu'est estimée à 2 millions de tonnes par an. Ce terminal libère un navire de 180.000t dans un délai record estimé à 3 jours car il est doté de 02 portiques d'une productivité individuelle de 2.000 tonnes par heure et d'un convoyeur de 11Km équipé d'une bande transporteuse de double sens conçu pour réceptionner la



## Conclusion Générale

---

matière première destinée à l'export hors espaces portuaires afin d'éviter les entraves d'un chargement par des camions.

En absence de cette infrastructure, l'exportation de minerai de fer coûtera cher, elle serait dans l'obligation de passer par des quais conventionnels tels celui du port d'Oran qui ne pourrait accueillir uniquement des navires de capacité de 45.000 tonnes avec une productivité portuaire estimée à 7 jours nonobstant du temps d'attente dans la rade et les effets néfastes sur l'environnement.

Jusqu'à preuve du contraire aucune étude antérieure n'a examiné la performance des ports algériens en utilisant les algorithmes d'Anylogic. Afin de mener une étude comparative de la productivité de deux ports voisins celui d'Oran et Arzew, nous avons créé leur jumeau numérique et exécuté la modélisation par simulation d'une opération d'export de 180.000t de minerai de fer. Le quai minéralier du port d'Arzew l'a expédié en une seule cargaison car il offre l'installation adéquate pour accueillir des navires de 180.000t avec un coût de transaction 15% inférieur de celui d'Oran. Ce dernier utilise des quais conventionnels qui ne peuvent accueillir que des navires de 45.000t maximum ce qui force le port à fractionner l'opération en 4 expéditions, ceci génère 4 fois les frais portuaires et la naissance des surestaries.

Parallèlement au terminal minéralier se trouve le poste en mer ouverte (*open sea*) d'une profondeur de -20m offre au complexe AOA la possibilité d'exporter annuellement 2,6 millions de tonnes d'urée en faisant appel aux navires de 60.000t dont leur chargement passe par un équipement performant allant jusqu'à 1.200TPH. Le poste est conçu pour recevoir 02 navires au même temps. Or, le complexe SORFERT qui exporte le même produit n'arrive pas à dépasser annuellement 1,2 millions de tonnes d'urée et il subit la concurrence de AOA car il utilise un quai conventionnel d'une profondeur de -10m, d'une part, d'autre part, le complexe utilise une logistique traditionnelle tels que les camions de faible tonnage pour acheminer

## Conclusion Générale

---

son produit au port. Actuellement, SORFERT mise sur le futur Môle 5 de l'EPA pour atteindre les grands marchés du sud-américains.

Ce travail analytique nous permet en l'occurrence d'avoir une vision sur un aspect macro-économique. La possibilité de faire accoster de gros navires permet aussi de réaliser des économies en devises évaluées à 180 millions de dollars annuellement et la différence des coûts de transport pourrait gagner 30 dollars la tonne.

Dans son ouvrage «*Clockspeed: How to survive and flourish in the age of temporary advantage*» Fine soulignait que pour évoluer dans un environnement concurrentiel, toute entreprise doit avoir l'habilité de développer les compétences les plus adaptées, et que l'ultime compétence aujourd'hui est une conception adaptée de la *Supply Chain Management*. (Fine, 1999)

Effectivement, Ce passage de Fine et celui qui le précède nous révèlent les conditions sine qua non d'une compétitivité à l'export. Cela nous a conduits à confirmer notre hypothèse de nature *Hard* qui juge que « **Le prochain défi de gouvernance des ports algériens repose sérieusement sur l'investissement en infrastructure portuaire** ».

Dans un deuxième temps, sur la question de nature *Soft*, le modèle de la gouvernance portuaire est un mythe que l'on essaie d'atteindre, pour ce, nous continuerons avec l'approche menée pour tester et valider notre modèle par l'analyse des variables qualitatives.

Rappelant que, le docteur Robert Rézenthel a démontré depuis longtemps que le choix du régime d'exploitation portuaire relève avant tout de la volonté de l'Etat. Il affirme qu'il n'existe pas de « régime juridique idéal pour la gestion des ports, sinon on le saurait »

Chaque port a sa propre politique. De ce fait, il n'y a pas de modèle type (Verhoeven. P, 2011). Le cas de notre étude montre que l'EPA est située dans le modèle de *service port*. Or le port a connu

## Conclusion Générale

---

des réformes importantes depuis quelques années et la tendance générale privilège le modèle du *landlord port* dans lequel le partenariat public-privé est devenu primordial.

Dans ce sillage, de nouvelles relations publiques privées se dessinent et une nouvelle gouvernance portuaire basée sur la séparation entre les fonctions régaliennes et les fonctions d'exploitations ont émergé. C'est l'exemple de BPM (Bethioua Port Minéralier), considérée comme joint-venture entre le port d'Arzew et SPA TOSYALI est chargée de la gestion des opérations d'exploitation du quai minéralier et le convoyeur, d'une part, d'autre part, il pourrait donner en concession une partie des opérations d'exploitation du futur Môle 5 notamment le terminal conteneurs.

Parallèlement, cette thèse s'interroge sur la bonne gouvernance portuaire et l'applicabilité de la gouvernance en réseau tout en créant la valeur publique.

Nos résultats semblent valoriser l'action publique de l'EPA et le rôle de ses parties prenantes. Les interviewés affirment que la réussite de la gouvernance et les investissements portuaires est tributaire de la mise en place d'un processus de coordination entre ses acteurs. Or trois principaux résultats émergent.

Premièrement, dans certaines conditions, notamment les investissements portuaires qui sont le plus souvent masqués et orientés vers des objectifs financiers, l'organisation empêche inconsciemment la mise en place de la gouvernance en réseau et la création de la valeur publique.

Deuxièmement, en se basant sur les concepts des auteurs précités, si l'organisation portuaire se focalise sur un cercle restreint des acteurs directement concernés détruit les fondamentaux de la gouvernance participative et reste concentrée sur des objectifs privés. Ici, nous citons l'exemple de la douane algérienne qui n'était pas

## Conclusion Générale

---

acteur dans l'action publique du quai minéralier a pu entraîner des retards coûteux dans sa mise en exploitation. Aussi, à défaut de consulter sa communauté, le projet du môle 5 semble connaître les mêmes entraves car ni sa liaison routière et ferroviaire ni son *hinterland* ne sont préparés. Ceci nous confirme ce que Moore a souligné en insistant que la clarification des objectifs et des finalités des produits et services publics doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés, mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'action publique et les parties prenantes (Moore, 1995). Ce lien, doit faire l'objet d'un plan d'action d'une réforme organisationnelle au sein de l'EPA.

Troisièmement, selon notre analyse, la gouvernance en réseau paraît compatible au secteur portuaire notamment à l'EPA, voire favorable à l'émergence d'un processus démocratique et délibératif de l'action publique selon les recommandations de ses promoteurs. Étant donné que leur logique de gouvernance reste soumise aux restrictions institutionnelles et managériales, les données de notre étude révèlent que certains acteurs restent absents à la communauté portuaire à savoir les collectivités locales. Cela peut provoquer des divergences et bloquer toute initiative à la mise en place d'un développement créateur de valeur publique.

Dans l'optique de la création de la valeur publique, le concepteur du môle 5 ne devrait pas se limiter au Port et sa tutelle, mais plutôt c'est « nous ». Les bons arbitres de cette action publique sont les opérateurs économiques qui seront des usagers de l'infrastructure et devraient exprimer leurs attentes de cette action ; Sont les collectivités locales et devraient participer à sa conception afin de mieux préparer sa connectivité avec le réseau routier, ferroviaire et son *hinterland* ; Sont les administrations de douanes, banques, sécurités, et autres qui devraient innover pour connecter et digitaliser leurs produits et services et les mettre au service de cette

## Conclusion Générale

---

infrastructure moderne ; Sont les travailleurs, le citoyen, la société civile, les associations de l'environnement tous sont concernés pour innover, protéger, proposer, corriger et collaborer afin de mieux concevoir un port qui répondra aux attentes de toute la communauté ; Sont les compagnies maritimes qui desservent les ports du monde dont dernière eux se cache une innovation en matière d'ingénierie maritime d'ailleurs sont considérés comme les évaluateurs par excellence des ports et leur lobbies crée la force ou la faiblesse d'un port ; Sont les consignataires et les transitaires qui devraient proposer le meilleur modèle de transactions commerciales et comment le dématérialiser et le digitaliser ; Sont l'université et ses chercheurs qui devraient préparer son modèle de gouvernance, son organisation et son ingénierie *soft* ; c'est l'Etat qui devrait le politiser.

A ce stade, nous pouvons aller plus loin en affirmant que cette forte consultation communautaire et clarification des buts de l'action publique, le port devrait créer inconsciemment un environnement autorisant et légitime. A ce moment, personne ne pourrait contester l'action publique ou la rejeter car chaque mètre bâti est une idée venue de sa communauté. D'ailleurs, à défaut d'un environnement autorisant, l'Algérie continue à livrer des projets mal compris ou rejetés par la population ou leurs usagers.

Pour arriver au résultat attendu de l'action publique, le Port devrait allouer des ressources nécessaires (capacité opérationnelle) en matière de financement et mobilisation d'un capital humain compétent.

A titre d'illustration, la gouvernance en réseau ne crée pas de valeur publique si la jonction de ses fondamentaux n'est pas respectée totalement voire même partiellement. Une action publique légitime et soutenue par son environnement mais n'a pas de capacité opérationnelle ne produit aucun résultat voir des résultats dérisoires, or une action publique légitime et soutenue par une capacité opérationnelle mais elle n'est pas clarifiée et discutée avec sa

## Conclusion Générale

---

communauté elle produit des résultats sans valeur publique et nous continuons à allouer des ressources à des activités qui n'ont plus de valeur.

Grace à sa mutation managériale axée sur les résultats, il semble que le Port d'Arzew a su répondre à la mutation économique territoriale en offrant les infrastructures nécessaires, or a manqué le défi d'une réflexion en terme de bonne gouvernance de la communauté portuaire.

Ceci nous motive à valider notre hypothèse qui exprime que : **Se libérer des vieux paradigmes de gestion portuaire et adhérer la gouvernance en réseau afin de soutenir l'accompagnement des entreprises ayant des potentiels d'exportation est une condition sine qua non.**

Dans l'ordonnement de ce concept, il est attendu de l'EPA d'avoir des orientations stratégiques accompagnatrices des politiques économiques du pays et virer vers une gouvernance créatrice de valeurs publiques dont nous recommandons un travail intensif sur la reconfiguration de l'organisation portuaire et intégrer la relation avec l'extérieur dans son organigramme.

Dans l'objectif de constitution d'un référentiel, il est souhaitable de corriger les véritables locomotives de bonne gouvernance portuaire par l'intégration de la communauté portuaire comme un l'élément constituant l'orientation stratégique du port ; Clarifier et discuter l'action publique avec une communauté élargie ; Etablir un environnement légitime et autorisant à toute action publique ; Développer la taille de la communauté consultée, la reconnaître, coordonner et dynamiser le réseau portuaire.

Toute somme, cette thèse a été élaborée en plein pandémie de COVID19 et comme tout travail de recherche, le nôtre comporte certaines limites à savoir les supports d'expérience portuaire dans le

## Conclusion Générale

---

monde. Effectivement, comme nous l'avons vu au deuxième chapitre, nous avons présenté des modèles des ports mondiaux, or il manque des éléments empiriques venant du terrain, ceci à cause de l'annulation de nos stages à l'étranger.

Si cette thèse doit avoir une fin, désormais, la gouvernance portuaire aura ses titres dans nos prochains écrits, d'une part, d'autre part, nous espérons que nos thèses peuvent faire bénéficier nos entreprises et nos institutions administratives sinon nous risquons d'avoir beaucoup de réflexions très utiles qui n'auront aucun impact sur le monde réel.

En conclusion, il est très intéressant de finir par cette expression : « Si vous êtes une personne morale et/ou physique qui regarde la société et s'inquiète de savoir si les choses vont bien ou mal, alors vous êtes une personne qui s'intéresse à la valeur publique parce que vous évaluez constamment votre propre situation ainsi que celle des autres pour voir s'il y a quelque chose que vous pourriez imaginer qui pourrait améliorer les conditions pour vous, autres personnes et pour nous tous. A ce moment-là vous avez besoin d'une société réseau».

## Bibliographie

- Albouy & Obeid . (2007). L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises. *Revue Finance-Contrôle-Stratégie Vol 10*.
- (J.O), Journal Officiel de la république Algérienne. (27 janvier 2019). arrêté ministériel. *J.O N°06*.
- (J.O), Journal Officiel de la république Algérienne. (6 décembre 2015). Décret exécutif n°15-306 du 24 Safar 1437 correspondant au 6 décembre 2015 fixant les conditions et les modalités d'application des régimes de licence d'importation ou d'exportation de produits et marchandises. *J.O N° 66, 7*.
- (J.O), Journal Officiel de la république Algérienne. (7 janvier 2018). Décret exécutif n° 18-02 du 19 Rabie Ethani 1439 correspondant au 7 janvier 2018 portant désignation des marchandises soumises au régime de restrictions à l'importation. *J.O N°01*.
- AGAM. (2013). *Synthèse : Atlas des villes portuaires: du sud et de l'Est de la méditerranée*. Marseille: Agence d'urbanisme et agglomération de Marseille.
- ALGERIE ECO. (2018, Décembre 18). *ALGERIE ECO*. Récupéré sur ALGERIE ECO: <https://www.algerie-eco.com/2018/12/18/djellab-notre-objectif-pour-2019-est-dasseoir-une-politique-dexportation/>
- Almeida .R and Carneiro .P. (2009). The return to firm investments in human capital. *Labour Economics*, 97-106.
- AMMOUR Mohand Ouramdane. (2015). La maîtrise du transport maritime : un enjeu crucial pour l'économie nationale. *Le Phare: Maritime & Portuaire*.
- APS, A. P. (2020, 08 18). Augmenter les exportations hors hydrocarbures à 5 mds UDS d'ici fin 2021. Alger, Algérie.
- banque d'Algérie. (2019, juin 03). *ALGERIE PRESSE SERVICE* . Récupéré sur APS: <http://www.aps.dz/economie/90235-algerie-les-reserves-de-change-ont-chute-a-79-88-milliards-de-dollars-a-la-fin-2018>
- Barouch, G. (2010). La mise en oeuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. *Politiques et management public*, 109-127.
- Bartel .A. (2000). Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature », *Industrial Relations*, . *Industrial Relations*, vol 39, n° 3, 502-524.
- Barton A. H. (1980). *A Diagnosis of Bureaucratic Maladies*. Calif: Thousand Oaks.
- Baudry B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Editions La Découverte.
- Behrens et al, G. C. (2006). Is remoteness a locational disadvantage? *Journal of Economic Geography*.
- BELKHIRI, A. (2018). Etude de la concertation et mode de gouvernance entre les acteurs au sein de la ville portuaire de Bejaia. *Revue d'Economie & de Gestion Vol 2, N 2*.
- Benington and Moore. (2011). *Public Value: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.



- Berlet .E. (2000, février). Transport maritime : sept questions pour 2010. *Regard sur l'actualité*, pp. 27-37.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties :L'impact du New Public Management . *Informations sociales*, 26-37.
- Blaug et al. (2006). 'Heritage, democracy & public value',. *Conference Proceedings of the Capturing the Public Value of Heritage Conferenc* (pp. 25-26). London: Royal Geographical Society.
- Bost, F. (2007). Les zones franches, interfaces de la mondialisation. *Annales de Géographie. Numéro spécial Zones franches*.
- Bougheas et al. (1999). Infrastructure, transport costs and trade. *Journal of international Economics*, Vol 47 N°(1), pp. 169-189.
- Boumessila. et al, H. M. (2017). CHAÎNE LOGISTIQUE ÉTENDUE : L'ENJEU DE SON MAILLON PORTUAIRE ALGÉRIEN. *SCIQUOM*.
- Bozeman, B. (2007b). *Public Values and Public Interest : Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Brooks M.R. (2004). The Governance Structure of Ports, Review of Network Economics., *Review of Network Economics*, 3, 168-183.
- Buchanan, J. (1987). Tax Reform as Political Choice . *The Journal of Economic Perspectives*, 29-35.
- Cariou P. (2000). Les économies d'échelles dans le transport maritime de lignes régulières. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, pp. 75-96.
- César, D. (2014, Novembre). Réseau maritime mondial et hiérarchie portuaire. *Les Grands Ports mondiaux n70*, p. 21.
- Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises.
- Charreaux, G. (1997). *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Paris: Économica.
- Christopher.M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. 4e éd. Financial Times/ Prentice Hall.
- Clark X., D. D. (2004). Port efficiency, maritime transport costs, and bilateral trade. *Journal of Development Economics*.
- CNAN. (2007). *rapport CNAN*. alger.
- CNUCED. (2018). *Publication des Nations Unies publiée par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement : étude sur les transports maritimes*. Nations unies, New York.
- Comtois C. et Slack B. (2003). Innover l'autorité portuaire au 21ème siècle: un nouvel agenda de gouvernance. *Les Cahiers Scientifiques du Transport N°44*, pp. 11-24.
- Cresswell A B. Burke et T. Pardo. (2006). *Advancing Return on Investment, Analysis for Government IT: A Public Value Framework*. Albany: Center for Technology in Government.
- Cresswell, A. M. (2010). *Public Value and Government ICT Investment*. Antalya: Turkey.

- Crozet & Laroche. (2009). Perspectives des transports en méditerranée à l'horizon 2030. *Let et Intermed 2009*.
- Debrie J et E. Gouvernal. (2008). *Les ports : leur rôle, les acteurs, les trafics, la gouvernance portuaire*. Inrets.
- Drewry Maritime Research. (2018b). *Ports and terminal insight. Quarterly. First quarter*.
- Ducruet et al. (2011). Maghreb port cities in transition: the case of Tangier. *Portus Plus vol 1*, 14.
- Ducruet, C. (2008). Régions portuaires et mondialisation. *Méditerranée, N°111*, 15-24.
- El Khayat M. (2000). Plates-formes logistiques urbaines : quels enjeux ? *Revue Marocaine d'Audit et Développement*, pp. 50-54.
- Fabre, J. M. (2007). Conception de la gouvernance : Regards croisés de la Banque Mondiale, de la Commission Européenne et du PNUD. *Institut de recherche et débat sur la gouvernance (irg)*.
- Fadloun, C. (2017). La performance des ports algériens : Etude comparative par la méthode d'Analyse d'Enveloppement des Données (DEA). Algérie: thèse.
- Fine, C. H. (1999). *Clockspeed : Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. New Edition.
- Francou .B. (2001a). *Impact of ports and shipping on the economy*. Suède: World Maritime University.
- Fredouet & Mestre. (2005). La construction d'un outil de mesure de la performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires. *revue Finance – Contrôle - Stratégie*.
- Frémont & Ducruet. (2005). The emergence of a mega-port: Busan, from the global to the local. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, pp. 421-432.
- Füssel, H.-M. (2007). Vulnerability: A generally applicable conceptual framework for climate change research. *Global Environmental Change*.
- Gibert, P. (2008). Un ou quatre managements publics ? . *Politiques et management public*, 7-23.
- Gibert. P. (1994, 04 27). Ménager la publicité. in *Les Petits Déjeuners "Confidences" École de Paris*.
- Godard, O. H.-K. (2002). *Traité des nouveaux risques: Précaution, crise, assurance*. France: Ed. Gallimard, Collection Folio/Actuel.
- Grégoire, E. (2011). Niger : un État à forte teneur en uranium. *Hérodote*, 206-225.
- Guérin .F. (2000). Émergence de la quasi-organisation : le cas de la place portuaire. *Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Havre*.
- Haddad et al, H. G. (2006). Port efficiency and regional development. *ERSA Conference Papers*.
- Harrison, T. M. (2012). La transparence gouvernementale et le cybergouvernement : les enjeux démocratiques selon une perspective publique. *Télescope*, pp. 1-20.

- Hayuth, Y. (1981). Containerization and load center concept. . *Economic Geography*, 160-175.
- Heinrich .M and al. (2009). Ethnopharmacological field studies: A critical assessment of their conceptual basis and Methods. *Journal of Ethnopharmacology*, 1-17.
- Hellenic Shipping News. (2018). *Majority of Navis customers surveyed exploring some level of automation to stay.*
- Horner L. et Hutton W. (2011). Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public Managers. in *Benington*, pp. 112-126.
- Hummels, D. (2009, 03). Globalisation and freight transport costs in maritime shipping and aviation. Paris: Organisation de Coopération et Développement Economiques et Forum sur le Transport international,.
- ISE. (1980). *Manuel de gestion portuaire*. Brème: ISEL.
- ISEL. (1985). *Port Management Textbook Containerization*. Bremen: ISEL.
- J.O. (1977). ORDONNANCE 76-80 DU 23/10/1976 PORTANT LE CODE MARITIME. *Journal Officiel 10/04/1977*.
- Jacobs, F. Robert, et Richard Chase. (2012). *Operations and Supply Chain Management: The Core*. Irwin: 3e éd. McGraw-Hill.
- Joffre P. (1987). L'économie des coûts de transactions », De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. *Economica*.
- Kast, R. e. (2002). L'évaluation des risques dans les projets publics. *Revue de l'Institut d'Économie Publique*.
- Khelifa K. (2010). Les ports algériens : passer du dire au faire,. *Phare N133*.
- Lambert, a. e. (1998). SCM: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*.
- Laufer R et A Burlaud. (1980). *Management public, gestion et légitimité*. Paris: Dalloz.
- Le Gales Patrick. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine, . *Revue française de science politique n°1*, 57-95.
- Le Galès Patrick. (2003). *Le retour des villes européennes ? : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Le Galès Patrick. (2003). *Le retour des villes européennes ? : sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Lévêque L. (2012). Le nouveau rôle des autorités portuaires dans l'adaptation des clusters aux enjeux de la globalisation. *L'Espace Politique*.
- Li et Wang. (2007). Coordination mechanisms of supply chain systems. *European Journal of Operational Research 179 (1)*.
- Limao et al., V. A. (2001). Infrastructure, geographical disadvantage, transport costs, and trade. *The World Bank Economic Review*.

- Loukili.A. (2017). Politique intelligente pour la chaîne logistique Maritime. *10th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management LOGISTIQUA*. Rabat, Morocco: ENSIAS.
- M'hammed Setti, F.-Z. M.-C. (2011). Les ports algériens dans la mondialisation: la fin du paradoxe ? *Méditerranée*, 85-93.
- marine marchande. (1998). CODE MARITIME ALGERIEN. *Loi 98/05 du 25/06/1998 portant le code maritime*.
- McConville J. (1999). *Economies of maritime transport: Theory and practice*. London: Withery & Co ltd.
- Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien social et Politiques*, pp. 95–103.
- Michel, X. C.-M.-M. (2009). *Management des risques pour un développement durable*. DUNOD.
- Ministère des travaux publics. (2020). *le projet du port de Cherchell*. Alger: Ministère des travaux publics.
- Mintrom .M and Luetjens .J. (2017). Policy entrepreneurs and problem framing: The case of climate change. *Environment and Planning C Politics and Space* .
- Mintzberg H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Misra et al. (2010). Supply Chain Management Systems Architecture, Design and Vision. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 6 (4).
- Mohamed-Cherif F.Z., B. M. (2010). La chaîne logistique du commerce mondial : gestion, sécurité et facilitations : cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, . *Colloque international « La logistique, clé de la compétitivité des entreprises, état des lieux et perspectives »*,. El Djadida, Maroc.
- Mohamed-Cherif F.Z., D. C. (2011). Les ports et la façade maritime du Maghreb : entre intégration régionale et mondiale,. *Mappemonde n 101*.
- Mohamed-Cherif FZ. (2012). Les liaisons maritimes de l'Algérie dans l'espace Euro – Méditerranée : réalités et perspectives. *Territoire en mouvement*.
- Mohamed-Chérif FZ et Ducruet César. (2012). Du global au local : les nouveaux gérants des terminaux portuaires algériens. *L'Espace Politique*.
- Mohamed-Chérif, F. (2007). Politique maritime : Les ports algériens à l'heure du désengagement de l'État. *La Revue Maritime*.
- Molenaar H.-J. & Van De Voorde E. (1994). *Competition policy in liner shipping*. Antwerp: IAME.
- Moore, M. (1995). *CREATING PUBLIC VALUE : STRATEGIC MANAGEMENT IN GOVERNMENT*. London: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996). *La coopération*. Village Mondial.
- Nambisan, S. (2008). How to Profit from a Better Virtual Customer Environment. *MIT Sloan Management Review*.

- Niskanen, W. (1998). *Policy Analysis and Public Choice*. Cheltenham UK: Northampton USA.
- O'Flynn J. (2005). *A Public Value Framework for Contractual Governance*. Barcelona: ESADEs Institute of Public Management.
- O'Flynn. J. (2007). From New Public Management to Public Value : Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration* 66 (3), 353-366.
- OCDE. (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. OCDE.
- Olivier D. et Slack B. (2006). Rethinking the Port, . *Environmental & Planning*, 1409-1427.
- ORGANISME NATIONAL DES STATISTIQUES (ONS). (2019, Mai 28). *ALGERIE PRESSE SERVICE*. Récupéré sur APS: <http://www.aps.dz/algerie/89978-demographie-de-l-algerie-43-millions-d-habitants-en-janvier-2019>
- Pallis A.A., N. T. (2008). Concession agreements and market entry in the container terminal industry, . *Maritime Economics and Logistics*, vol. 10, 209-228.
- Pallis, A. A. (2007). Port Governance in Greece. *Research in Transportation Economics*.
- Raballand. (2010). *The Cost of Being Landlocked: Logistics Costs and Supply Chain Reliability*. Washington: Banque mondiale.
- Rézenthel, R. (1995). L'importance économique et stratégique des ports maritimes. *synthèse du colloque international des 16 et 17 mai 1995 à Dunkerque*. DMF n°551.
- Rézenthel, R. (2009). *L'évolution de la gestion portuaire*. Les Annales de la voirie.
- Samii .A.-K. (2000). *Stratégies logistiques*. Paris: Dunod.
- Santo et Verrier. (1993). *Le management public*. Paris: PUF.
- Saussois, J.-M. (2006). *L'action diffusionniste de l'OCDE dans sa propagation du discours sur les nouvelles pratiques en matière de management public*, in Dreyfus, F. et Eymery, J.-M. (eds) *Science politique de l'administration, une approche comparative*. Paris: Economica Collection Études politiques.
- SERPORT. (2020, Janvier 30). *ALGERIE PRESSE SERVICE*. Récupéré sur APS.DZ: <https://www.aps.dz/economie>
- SETTI, M. (2001). La conteneurisation dans les ports algériens : évolution, contraintes et perspectives. *Bulletin of the Egyptian Geographical Society* vol 74, 123-142.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Strategor. (1993). *Stratégie, structure, décision, identité*. InterEditions.
- T.E. Notteboom et W. Winkelmanns. (2001). Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge ? *Maritime Policy and Management* n° 28, 71-89.
- Thévenet M. (1993). La culture d'entreprise,. *Presses Université de France*, P44.
- Thoenig, J.-C. (2000). "L'aventure des réformes administratives est aussi une affaire de professionnalisme", *L'administration dans tous ses états. Presses polytechniques et universitaires romandes*, pp. 163-173.

- Trosa .S. (2010). Donner du sens aux méthodes de modernisation de l'administration. *Revue Française d'Administration Publique*, pp. 533-548.
- Trosa, S. (1993). Grandeur et décadence du mimétisme avec le secteur privé. *Politique et management public*, n02.
- UNCTAD. (2017b). Digitalization, Trade and Development. *Information Economy Report 2017*.
- Valin, G. G. (2006). *Controlor & audito*. Paris,: Dunod.
- Van de Walle S. and G. Hammerschmid. (2011). Coordinating for Cohesion in the Public sector of the future. *COCOPS Working Paper*, 1.
- Van Thiel S. et Leeuw F. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 267-281.
- Verhoeven. P. (2011). *European Port Governance, Report of an enquiry into the current governance of European seaports*. ESPO.
- Véronis J. (2004). HyperLex : Lexical Cartography for Information Retrieval . *Computer Speech & Language*, 18, 3 : 223-252.
- Vonck.I. (2017). *Ports of the future: A vision*. Deloitte Port Services. baltic: Baltic Ports Conference.
- Vries J. (2010). V Is New Public Management Really Dead? . *OECD Journal on Budgeting*, 1-15.
- Wilson & Mann. (2005). Assessing the Benefits of Trade Facilitation: A Global Perspective. *The World Economy*.
- World Bank. (2017). *Port Reform Toolkit PPIAF*. New York: The World Bank.
- ZOUAGHI.I. (2013). *Maturité supply chain des entreprises :conception d'un modèle d'évaluation et mise en oeuvre*. Grenoble: THÈSE.

## Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS .....	3
INTRODUCTION GENERALE.....	6
<b>I- CHAPITRE 1 : GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES, L'ERE DE LA CREATION DE LA VALEUR PUBLIQUE.....</b>	<b>19</b>
<b>1. SECTION 1 : DU MANAGEMENT CLASSIC A LA VALEUR PUBLIQUE.....</b>	<b>20</b>
1) La Nouvelle Gestion publique comme critique du modèle Bureaucratique wébérien .....	20
2) Les principes et les limites du NPM. ....	22
3) L'émergence du concept de valeur publique en réaction au NPM .....	23
4) La « théorie » de la valeur publique .....	24
5) La valeur publique et l'organisation publique .....	26
6) Les retombées de la valeur publique .....	27
7) Les processus de création de valeurs publiques.....	32
<b>2. SECTION 2 : LA GOUVERNANCE ET SES CONCEPTS CLES.....</b>	<b>34</b>
1) La gouvernance .....	34
2) La gouvernance d'entreprise .....	35
3) La définition de la gouvernance d'entreprise. ....	36
4) Les principes de la gouvernance d'entreprise.....	36
5) La gouvernance publique.....	39
6) Les définitions de la gouvernance publique. ....	40
a) Selon la Banque Mondiale .....	41
b) Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement.....	41
c) Selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique .....	42
d) Selon le Fond Monétaire International .....	42
7) Le rôle de l'État moderne et son domaine d'action .....	43

<b>3. SECTION 3 : LES ORGANISATIONS PORTUAIRES, NOUVEL AGENDA DE GOUVERNANCE</b> .....	44
1) Une nouvelle philosophie de gouvernance portuaire .....	44
2) Maillons de la chaine logistique maritime .....	45
3) La logistique portuaire et Supply Chain .....	47
4) Le Supply Chain Management .....	48
a) Vision académique.....	48
b) Vision professionnelle.....	49
5) L'organisation portuaire.....	50
a) Un réseau spécifique .....	50
b) Une conception 'réseau' de la place portuaire .....	51
6) Une approche managériale des places portuaires.....	52
7) Les déterminants de la performance du réseau 'port'.....	52
a) La performance des nœuds du réseau .....	52
8) REDÉFINIR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE (PUBLIQUE) .....	54
<b>II- CHAPITRE 2 : LE PORT, UN ENSEMBLE DE 'Soft &amp; Hard' MANAGEMENT ET OPERATIONS</b> .....	56
<b>1. SECTION 1 : LE PORT : UNE ADMINISTRATION, UN MARCHE ET UNE COMPETITIVE</b> .....	57
1) Administrations et organisations portuaires .....	57
2) Un port vu comme une industrie.....	58
3) Classification des ports selon les groupes organisationnels .....	59
4) Classification des ports selon leur stratégie de développement .....	60
a) Ports de 1 ère génération : .....	60
b) Ports de 2ème génération : .....	60
c) Ports de 3ème génération : .....	61
d) Ports de 4ème génération : .....	61
5) Les services portuaires, l'ère de la productivité et la compétitivité s'impose .....	62



6)	Les indicateurs de performance recensés dans la littérature portant sur le domaine portuaire.....	67
7)	A la recherche de la performance globale satisfaisant l'utilisateur-client .....	67
8)	UNE FAÇON DE MESURER ET D'ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DES PORTS .....	69
9)	LA NUMÉRISATION DANS LES PORTS .....	71
2.	<b>SECTION 2 : LES PORTS MONDIAUX, FLUX ET TRAFICS .....</b>	<b>76</b>
1)	Le trafic portuaire dans le monde .....	76
2)	Alliance portuaire, le pouvoir de négociation .....	76
3)	Les PORTS MONDIAUX et leur rôle dans les échanges mondiaux. ....	77
a)	Les ports en Méditerranée : Stratégies à l'œuvre. ....	78
4)	La connectivité globale du réseau .....	81
a)	Régionalisation des flux maritimes et hiérarchie portuaire.....	81
5)	Rayonnement maritime des grands ports et régionalisation du monde.....	82
6)	L'expansion du trafic portuaire mondial .....	86
a)	Vrac et conteneurs .....	88
7)	LE PARADOXE ASIATIQUE .....	90
8)	LISTE DES PLUS GRANDS PORTS DU MONDE EN 2013.....	91
3.	<b>SECTION 3 : L'INVESTISSEMENT PORTUAIRE : PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE, LA CONCESSION PORTUAIRE ET SES MECANISMES .....</b>	<b>93</b>
1)	Analyse des Partenariats Publics-Privés 'PPP' dans le domaine portuaire .....	93
2)	Les enjeux de la gouvernance portuaire .....	94
3)	Les ports en Afrique .....	95
4)	Définition et contenu d'un accord de concession portuaire .....	98



<b>1. SECTION 1 : L'administration portuaire algérienne postindépendance</b> .....	110
1) Entre 1963 - 1970.....	110
2) Entre 1971 - 1982.....	110
3) Entre 1982 - 1998.....	111
4) A partir de 1998.....	112
5) De la Sociétés de gestion des participations d'Etat (SGP) au Groupe des services portuaires (SERPORT).....	113
<b>2. Section 2 : les ports algériens : à la recherche d'un modele de gouvernance.</b> .....	115
1) Ports Algériens : Quelle Gouvernance ?.....	115
2) Destination d'Algérie coûte cher.....	116
3) Port algériens : Quelles mesures d'accompagnement à l'export ?.....	117
4) Port algériens : de la déficience à l'investissement en infrastructure.....	119
a) Port d'Alger.....	120
c) Port de DjenDjen.....	121
d) Port de Bejaia.....	122
e) Port de Hamdania.....	124
<b>3. SECTION 3 : PORTS ALGERIENS SOUS LA PRESSION DE LA MONDIALISATION.</b> .....	126
1) Port algériens : l'ère de la mondialisation s'impose .....	126
2) Des actions vers la modernisation .....	127
3) Ports algériens : quelle dimension économique ?.....	128
4) Ports algériens : Quelle performance par rapport au pays du méditerranée ? .....	130
a) Le trafic intra-méditerranéen.....	132
b) Les projets entre 1 et 2 milliards d'euros.....	136
5) Perspectives de développement des ports algériens.....	137

<b>IV- CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE DU PORT D'ARZEW, ESSAI D'ANALYSE</b> .....	138
1) Introduction.....	139
2) Aspect méthodologique de l'étude .....	141
a) Méthodes .....	141
b) Sujet .....	142
c) Outil de recherche.....	143
<b>1. SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT D'ARZEW</b> .....	144
1) Le Port d'Arzew .....	144
a) Le Port de Béthioua .....	144
2) Port d'Arzew : Missions principales .....	144
a) Le pilotage.....	144
b) Gestion du domaine public.....	145
c) La manutention portuaire .....	147
d) L'acconage .....	147
e) Remorquage.....	147
f) Autres missions :.....	148
3) Entreprise portuaire d'Arzew : Au premier rang des ports nationaux. ....	149
4) Caractéristiques de l'ouvrage portuaire d'Arzew .....	150
a) Les ouvrages de protection :.....	151
b) Installations spécialisées : .....	152
5) Les caractéristiques physiques des terminaux de l'EPA .....	152
6) Orientation stratégique du port d'Arzew .....	153
7) Organigramme de l'EPA.....	153
8) Le port ; les principaux indicateurs de performance .....	155
9) Le Port d'Arzew, entre le challenge économique de la région de l'Ouest et la création de la valeur publique. ....	159
10) Le Port d'Arzew, une plateforme stratégique. ....	160

11) Infrastructures portuaires en déphasage aux trafics hors hydrocarbures attendus. ....	161
12) Port d'Arzew, l'ère de la nouvelle gouvernance s'impose .....	162
<b>2. SECTION 2 : ETUDE DE LA 1ere HYPOTHESE DE NATURE SOFT « MODE DE GOUVERNANCE ».....</b>	<b>164</b>
1) Rappel de la 1ere hypothèse .....	164
2) Résultats et discussion .....	165
3) La Gouvernance en réseau et la notion de la communauté portuaire .....	166
4) Le Port D'Arzew, vers quelle gouvernance ? .....	169
5) Profil du manager portuaire .....	173
6) La gouvernance en réseau dans le domaine portuaire, Essai d'analyse selon le concept de Moore.....	178
7) La gouvernance en réseau s'installe à l'insu des managers de l'EPA ? .....	178
a) Environnement autorisant et la légitimité de l'action Publique de l'EPA. ....	179
b) Légitimité de l'action publique .....	179
c) Définition de l'action publique de l'EPA.....	182
8) Lien entre l'action publique et les parties prenantes « communauté portuaire ». ....	184
9) Processus de coordination entre parties prenantes et l'EPA (communauté portuaire) .....	185
<b>3. SECTION 3 : ETUDE DE LA 2<sup>eme</sup> HYPOTHESE DE NATURE HARD « INVESTISSEMENT EN INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ».....</b>	<b>187</b>
1) Rappel de la problématique .....	187
2) Capacité opérationnelle.....	188
a) Capital humain.....	189
d) Capacité financière et infrastructurelle .....	192
i. Terminal minéralier : .....	193

ii. Môle commercial n°05 : .....	195
3) <i>Outputs</i> (services) et <i>Outcomes</i> (résultats) de l'action publique .....	196
4) Les retombées de l'action publique de l'EPA.....	199
5) DIGITALISATION DES PORTS .....	204
a) Rotterdam : un port exemplaire en digitalisation. ....	205
b) Vers une SMART LOGISTICS COMMUNITY.....	207
c) Algerian Port Community System (APCS), Cap sur la digitalisation .....	208
<b>Conclusion générale</b> .....	213
Bibliographie .....	227
Table des illustrations.....	242

## Table des illustrations

### Figures

Figure 1. 1 : Triangle Stratégique de la valeur publique .....	33
Figure 2. 1: Réseau Maritime Mondial Entre 1980-2008.....	84
Figure 2. 2 Réseau maritime mondial 2008 .....	86
Figure 2. 3 Les 100 premiers ports dans le monde 2013 .....	90
Figure 2. 4 Volumes manutentionnés dans les 50 plus grands ports 2013 .....	91
Figure 2. 5: Modèles de management portuaire .....	94
Figure 3. 1: Trafic Intra-Méditerranéen.....	133
Figure 3. 2 Trafic de conteneurs transitant les ports africains .....	136
Figure 4. 1 : Trafic annuel des hydrocarbures traité par l'EPA .....	141
Figure 4. 2: Nature du trafic passant par l'EPA .....	150
Figure 4. 3 : Trafic national des hydrocarbures en 2019 (en million de tonnes).....	161
Figure 4. 4Trafic annuel hors hydrocarbures traité par l'EPA (tonnes) .....	162
Figure 4. 5 : Nombre moyen des navires séjournés sur rade par jour .....	162
Figure 4. 6: Camions transitant le port pour l'exportation de l'urée .....	163
Figure 4. 7: Degré de la satisfaction des parties prenantes de l'EPA.....	167
Figure 4. 8: Degré relationnel entre EPA et ses partenaires .....	168
Figure 4. 9: Orientation Managériale de l'EPA .....	170
Figure 4. 10: Sondage du Profil du manager portuaire .....	174
Figure 4. 11: légitimité de l'action publique de l'EPA .....	180

Figure 4. 12: Mode de gestion actuellement en place au port D'Arzew .....	181
Figure 4. 13: La Nature des actions publiques de l'EPA .....	183
Figure 4. 14: Les bénéficiaires de l'action publique de l'EPA.....	184
Figure 4.15: Processus d'accompagnement des parties prenantes de l'EPA .....	186
Figure 4. 16: Triangle Stratégique de Moore de la création de la valeur publique (Gouvernance en réseau) .....	188
Figure 4. 17: Répartition du personnel de l'EPA par compétence.....	190
Figure 4. 18 : Sources de la capacité opérationnelle de l'EPA .....	193
Figure 4. 19: Terminal minéralier Port de béthioua EPA .....	194
Figure 4. 20: Convoyeur reliant Tosyali SPA et le terminal minéralier .....	195
Figure 4. 21: Futur Môle 5 de l'EPA .....	196
Figure 4. 22 : Quai minéralier :Déchargement minéral de fer du navire "COUGAR" de 165.00t.....	198
Figure 4. 23: Relation entre tirant d'eau d'un port et le tonnage admissible .....	201
Figure 4. 24: Exportation des billettes d'acier à partir du port d'Arzew .....	203
Figure 4. 25: Pollution lors le déchargement du minéral de fer au niveau du port d'Oran .....	204
Figure 4. 26: Plateforme APCS installée par Groupe SERPORT .....	209



## **Tableaux**

Tableau 2. 1: Tendances de l'automatisation dans les ports .....	73
Tableau 2. 2 : Les différents Modes de gestion portuaire .....	93
Tableau 4. 1: Inventaire des remorqueurs de l'EPA.....	148
Tableau 4. 2: Classement des Parties prenantes de l'EPA .....	185
Tableau 4. 3 Bilan de la formation au sein de l'EPA (1er Semestre 2019) .....	192
Tableau 4. 4 : Caractéristiques des navires attendus au Môle 5 .....	196