

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique**  
**Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem**  
**Faculté Des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences commerciales**



***Mémoire de fin d'études***

***En vue de l'obtention de diplôme de Magister en Management et Commerce international***

**Intitule : Transport maritime en Algérie, insuffisances et opportunités « comparaison entre le port de Mostaganem en Algérie et le port de Tanger Med au Maroc »**

**Présenté par :**

**KHADRA BRAHMA MEDJDOUB**

**Dirigé par :**

**Docteur BENZIDANE EL HADJ**

**Le jury est composé de Messieurs :**

Professeur	Grade	Qualité	Université
Pr.YOUCEFI RACHID	Professeur	Président	Mostaganem
Dr.BENZIDANE HADJ	Maître de conférences A	Rapporteur	Mostaganem
Dr.MOKHEFI AMINE	Maître de conférences A	Examineur	Mostaganem
Dr.BELGACEM M'HAMED	Maître de conférences A	Examineur	Mostaganem
Dr.AHMED SEDIKI	Maître de conférences A	Examineur	Adrar

***Année universitaire : 2016-2017***

## **TABLE DES MATIERES**

### **REMERCIEMENTS**

### **DEDICACE**

### **TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX**

### **RESUME**

### **INTRODUCTION**

## **PARTIE I. CADRE THEORIQUE : TRANSPORT MARITIME, LOGISTIQUE MARITIME ET COMPETITIVITE INTERNATIONALE**

### **I. Actualité, Faits et Chiffres du transport Maritime international**

1. Le transport maritime à l'échelle mondiale et africaine
2. Le transport maritime à l'échelle du Maghreb

### **II. Logistique maritime et compétitivité internationale**

1. Spécificités de la logistique maritime
2. La conteneurisation et son fonctionnement
3. Les leviers de la compétitivité dans le contexte portuaire

## **PARTIE II. LE SYSTEME PORTUAIRE ALGERIEN ET SES DEFIS**

### **I. Economie algérienne et industrie maritime**

1. Caractéristiques et état de l'économie Algérienne
2. Généralités sur le contexte maritime algérien

### **II. L'Etat des Infrastructures maritimes en Algérie**

1. La flotte algérienne et son évolution
2. Les installations techniques

### **III. L'organisation et les acteurs du transport maritime algérien**

1. Le poids du transport maritime dans l'économie algérienne
2. Dimension fonctionnelle (qui fait quoi ?)

### **IV. Dimension économique (comment sont générées les plus-values ?)**

### **V. Analyse de la performance des ports algériens : résultats et insuffisances**

1. Etat des résultats des ports Algériens sur les dernières années
2. Actions importantes à engager par les ports algériens
3. Bilan de performance : notre matrice d'évaluation des ports algériens
4. **Perspectives de développement des ports algériens**

### **Conclusion de la Partie II.**

## **PARTIE III. ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LE PORT DE MOSTAGANEM (ALGERIE) ET LE PORT DE TANGER (MAROC)**

### **I. Objectifs et méthodologie**

1. Objectifs et contexte de la comparaison
2. Economie algérienne et économie marocaine : une confrontation
3. Méthodologie et ressources pour l'analyse comparative
4. Présentation des axes de comparaison considérés
5. Présentation **rapide des ports comparés**

### **II. Comparaison selon l'axe technique et logistique**

1. **Matrice de comparaison par critères (axe technique)**

## **2. Focus sur quelques points**

### **III. Comparaison selon l'axe organisationnel et managérial**

1. Matrice de comparaison par critères (axe organisationnel et managérial)
2. Focus sur quelques points clés

### **IV. Comparaison selon l'axe économique et de compétitivité**

1. Comparaison par critères
2. Focus sur quelques points clés

### **V. Bilan et test des hypothèses**

1. Bilan de la comparaison
2. Interprétation et test des hypothèses

## **CONCLUSION GENERALE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **Remerciements**

## **Dédicaces**



## RESUME

L'objet du présent Mémoire est de proposer une analyse du secteur portuaire algérien afin de déterminer ses vulnérabilités et d'en explorer les possibilités d'amélioration. Après de longues décennies de résultats parfaitement intéressants à l'échelle régionale et même africaine, le transport maritime algérien connaît, depuis quelques années, de graves difficultés qui affectent son fonctionnement interne et plombent sa compétitivité internationale. Les faiblesses les plus notables semblent porter sur la taille de la flotte et la faiblesse logistique, notamment s'agissant des capacités de gestion en matière de conteneurisation. Face à ces difficultés, les autorités algériennes ont entrepris un certain nombre de réformes qui tardent cependant à prendre corps. La problématique de ce travail tourne dès lors autour des difficultés du transport maritime algérien et des nouvelles opportunités offertes au secteur afin de retrouver la performance et la compétitivité : « Quelle est la nature des problèmes qui limitent la compétitivité des ports algériens et comment y remédier ? ». Deux dimensions sont explorées afin de répondre à cette question : - Tout d'abord La dimension des difficultés (les écueils de l'exploitation portuaire en Algérie) : qui répond à la question de savoir pourquoi les ports algériens sont aussi peu performants. - La dimension des opportunités (les nouvelles possibilités de développement portuaire en Algérie) qui répond à la question de savoir « Comment rendre les ports algériens compétitifs? ». Afin de répondre à cette question, nous nous sommes appuyé sur une analyse documentaire et une enquête comparative entre le deux ports opérant dans deux environnements : le port de Mostaganem (pour le contexte algérien) et le port de Tanger (pour le contexte de comparaison, précisément marocain). Nos investigations tant théoriques qu'empiriques révèlent globalement deux tendances et niveaux de résultats provisoires :

- S'agissant des difficultés, les ports algériens souffrent d'un défaut d'organisation technique et logistique. Ils sont aussi affectés par une flotte limitée et des coûts d'exploitation trop élevés pour être compétitifs à l'échelle internationale. Ces difficultés apparaissent toutes au niveau du port de Mostaganem que nous avons étudié.

- S'agissant des opportunités, la piste de la conteneurisation semble pouvoir offrir de nouvelles perspectives en termes d'optimisation de la chaîne logistique, ce qui procurerait des avantages techniques et financiers importants qui apparaissent dans le contexte du port de Tanger et qui peuvent être reproduits dans l'environnement algérien

Mots clés : **transport maritime, logistique maritime, conteneurisation, coûts, compétitivité**

## INTRODUCTION

Le transport maritime est le mode de transport le plus utilisé pour le commerce international. Selon la CNUCED, 80% du commerce mondial en volume (et 70% en valeur)<sup>1</sup> transitent par voie maritime. C'est le seul mode de transport capable d'assurer à un coût attractif les échanges liés au commerce intercontinental, le commerce maritime correspond donc à l'ossature du commerce international. A. Smith (1776) dans son livre *La richesse des Nations* soulignait déjà l'importance des transports par eau pour l'industrialisation des villes côtières. Des analyses économiques ont démontré aussi l'importance de l'impact des ports dans le développement économique d'un pays. Ainsi, d'après (FUJITA et al. 1999 ; Clark et al. 2004), les ports sont considérés comme des pôles de croissance, véritable moteur du développement économique. Selon D. Salvatore (2008) les coûts de transport au Moyen orient et Afrique du nord sont deux fois plus élevés que ceux des pays développés. L'Algérie dispose d'une façade maritime de plus de 1200 km jalonnée de 11 ports de commerce, ce qui à priori lui offre de nombreuses opportunités naturelles en termes de développement portuaire. En effet, durant les années 80, l'Algérie disposait d'une flotte enviable, parmi les plus importantes du tiers monde. Elle était classée parmi les 50 premières mondiales. La flotte, sous pavillon algérien, était alors composée de plus de 80 navires de tous types confondus (vraquiers, tankers, chimiquiers, transporteurs de gaz, pétroliers, Multipurpose, RORO, car-ferries). L'ensemble de cette flotte était exploitée par la CNAN qui constituait un grand armateur au niveau mondial. En plus de sa propre flotte, la CNAN faisait appel à des navires affrétés dans le domaine aussi bien des produits en vrac(s) que des produits secs et liquides (céréales, charbon, huiles, vins, etc....)

Toutefois, ces dernières années, à l'observation, l'Algérie a cumulé les mauvais points en matière de développement des infrastructures portuaires, se situant, selon une étude du réseau ANIMA<sup>2</sup>, bien loin derrière le Maroc, la Tunisie, et l'Egypte. Nous arrivons en fait à un stade où l'on peut objectivement considérer que l'Algérie ne dispose plus d'un armement pour le transport maritime des marchandises générales. Avec l'effritement de la flotte restante, on peut s'interroger à présent sur le devenir des personnels, notamment les centaines de navigants formés à prix fort et constituant la ressource à la fois la plus précieuse et la plus

---

<sup>1</sup> OCDE :Etude sur les transports maritime,2012, < [http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/rmt2012\\_fr.pdf](http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/rmt2012_fr.pdf)> consulté le 23 janvier 2014

<sup>2</sup> ANIMA : réseau Euro-méditerranéen d'agence de promotion de l'investissement, revue de presse < [http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AIN\\_Revue%20de%20Presse\\_May2012.pdf](http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AIN_Revue%20de%20Presse_May2012.pdf)> consulté le 24 juillet 2014

difficile à reconstituer et également sur les risques qui pèsent sur notre pays en matière de sécurité des approvisionnements et d'exportation. Aujourd'hui l'Algérie fait face à de sérieuses difficultés dans son exploitation portuaire. Les ports algériens notamment sont considérés comme les ports les moins performants de la Méditerranée malgré leur importance (étant donné qu'y transitent 95% des échanges de marchandises du pays). Ces ports ont connu depuis l'indépendance, une gestion étatique et ont continuellement, «souffert du manque d'investissement et de l'abus de la part des sociétés nationales qui sont les principaux chargeurs» (MOHAMMED-CHERIF, 2007). L'investissement public dans ce secteur n'a concerné que les ports pétroliers importants pour l'économie nationale au vu de la rente que génèrent les hydrocarbures. Le transport maritime algérien peut dès lors être perçu comme le véritable talon d'Achille du commerce international algérien.

Ce constat est lié à un certain nombre de vulnérabilités qu'il convient d'emblée, dans cette introduction, d'évoquer : - Une gestion inefficace des coûts qui génère une fragilité économique : d'après le secrétaire général du ministère des transports Algérien, s'il est vrai que 95% du transport de marchandises se fait par voie maritime, il se trouve aussi que le coût du transport représente 10 % du coût de la valeur de la marchandise, alors que dans les pays développés, il est de moins de 4%. Les surestaries (frais de déchargement) notamment ne cessent d'augmenter chaque année. - Conséquence de ces coûts logistiques non maîtrisés : un défaut de compétitivité des produits algériens, leur coût à l'export constituant même un facteur d'éviction et à l'inverse, un surenchérissement ensuite des prix des produits importés. - Une gestion administrative et logistique aléatoire : les ports commerciaux algériens subissent une forte pression, engendrant la congestion des plus grands ports du pays. Cette situation s'explique entre autres par une importante lourdeur dans la gestion portuaire. Ainsi donc, les ports algériens tendent à constituer un frein au développement du commerce extérieur et sont devenus au fil des ans, sources de pertes impactant la balance des paiements. Ainsi, L'Algérie perdrait de ce fait, chaque année, 2,6 milliards de dollars en coûts de fret en raison de la taille et de la mauvaise gestion de ses ports<sup>3</sup>.

A ce propos, la question des flux de conteneurs est cruciale dans le contexte maritime algérien. En effet, on sait que les flux de conteneurs ont été un levier important de

---

<sup>3</sup> BOUMESSILA, A.2010 «Quelles Perspectives pour le système portuaire algérien », CARE , <http://care-dz.org/wp-content/uploads/2013/11/REVUE-DE-PRESSE-13-04-2010.pdf> consulté le 03 juin 2014

globalisation et de libéralisation des échanges ces dernières années<sup>4</sup> et sont désormais au cœur de la compétition portuaire (MARCADON, 1995). La conteneurisation permet notamment d'éviter les ruptures de charges génératrices de coûts. A cet effet, on peut se demander si la conteneurisation ne serait pas la solution pour améliorer la compétitivité des ports algériens, puisqu'elle engendrerait une réorganisation des procédures et de la chaîne logistique, dans l'esprit d'un gain en flexibilité et en compétitivité.

Notre travail de Magistère repose sur ce contexte et ces différents constats. En termes d'objectifs, nous avons en effet souhaité analyser en profondeur les différentes vulnérabilités du système portuaire algérien afin de comprendre où en est l'exploitation portuaire aujourd'hui en Algérie et comment améliorer la performance maritime en Algérie. La problématique qui découle de cet objectif s'énonce dès lors assez clairement : « Quelle est la nature des problèmes qui limitent la compétitivité des ports algériens et comment y remédier ? » Une telle problématique permet de poser deux questions associées (Q1 et Q2) qui sont liées aux deux dimensions de ce travail (« la dimension des limites » et « la dimension des opportunités »), lesquelles vont constituer précisément nos deux axes d'analyse :

- Axe 1. Dimension des difficultés (les écueils de l'exploitation portuaire en Algérie) : « Q1 : Pourquoi les ports algériens sont-ils aussi peu performants ? ». Il s'agit pour nous d'évaluer le niveau et la qualité de la de l'exploitation des ports algériens. La question principale ici est donc celle de la gestion managériale et de l'impact des ports algériens sur le commerce international.

- Axe 2. Dimension des opportunités (les nouvelles possibilités de développement portuaire en Algérie) : « Q1 : Comment rendre les ports algériens compétitifs? ». La question qui se pose ici est celle de la gestion optimale des opportunités sociales, économiques et logistiques qui s'offrent aux ports algériens en vue de parvenir à une gestion efficace et une compétitivité internationale accrue. Une des pistes prometteuses peut être celle d'un déploiement optimal du système de conteneurisation notamment au sein du port de Mostaganem

L'intérêt finalement de ce travail est de savoir pourquoi les ports algériens sont peu compétitifs et comment inverser cette tendance au regard des opportunités du contexte socio-

---

<sup>4</sup> Antoine Frémont, « *Conteneurisation et mondialisation : Les logiques des armements de lignes régulières* », texte d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2010, 59P

économique algérien. Deux Hypothèses, en réponse à ces deux sous questions, peuvent être avancées comme piste de réponse provisoire : - H1 : les ports algériens souffrent d'une mauvaise organisation managériale et d'une incapacité à affronter la concurrence internationale, du fait notamment d'une flotte insuffisante et d'une gestion des coûts défailante.

- H2 : une meilleure exploitation des atouts géographiques, structurels et socio économiques de l'Algérie est le point de départ pour une meilleure performance des ports du pays.

En termes de méthodologie, nous nous appuyons (1) pour le volet théorique, sur une recherche documentaire pour la récolte des données théoriques et contextuelles et (2) pour le volet empirique, sur une enquête statistique qui dégage les grands axes et chiffres de la performance portuaire algérienne, La méthode inductive nous a été très utile dans la généralisation des résultats. Enfin (3) pour le volet interprétatif, un exercice de comparaison qui a permis d'effectuer des confrontations analytiques utiles entre un port algérien et un port marocain. Précisément, nous avons entrepris d'effectuer une comparaison entre deux environnements empiriques correspondant à deux infrastructures portuaires : le port de Mostaganem en Algérie et le port de Tanger au Maroc. Cette comparaison est effectuée pour, entre autres, vérifier l'hypothèse de l'opportunité de la conteneurisation pour les ports Algériens.

Notre Mémoire va se décliner, dans sa rédaction, en trois moments :

- Tout d'abord, dans une première partie conceptuelle et théorique, nous explorerons l'univers du transport maritime, du commerce international et de la logistique maritime en général.
- Ensuite, dans une seconde partie descriptive, nous présenterons le système portuaire algérien (infrastructures, équipements, organisation). Nous évaluerons le volume du trafic portuaire des quinze dernières années et son impact sur l'économie nationale.

## **Partie I. Cadre théorique : Transport maritime, logistique maritime et compétitivité internationale**

Dans cette première partie conceptuelle et théorique, nous explorerons l'univers du transport maritime, du commerce international et de la logistique maritime en général. Par ailleurs dans une logique descriptive, nous présenterons le système portuaire algérien (infrastructures, équipements, organisation), et le volume du trafic portuaire des quinze dernières années de même que son impact sur l'économie nationale.

## **I. Actualité, faits et chiffres du transport maritime international**

Décrivons les grands traits du transport maritime à l'échelle mondiale et africaine. Nous ferons ensuite un focus sur le cas spécifique du Maghreb.

### **1. Le transport maritime à l'échelle mondiale et africaine**

Dans le secteur des transports maritimes, tout tient aux conditions macroéconomiques mondiales dans la mesure où l'évolution du trafic maritime international est le reflet de la conjoncture de l'économie toute entière. De fait, après le recul enregistré en 2009, le trafic maritime international a été marqué par une reprise de la demande en 2010, couplée à une augmentation du volume des échanges par voie maritime, en particulier dans les secteurs du vrac sec et des marchandises conteneurisées. Les perspectives restent toutefois fragiles, le commerce maritime étant soumis aux mêmes incertitudes et aux mêmes chocs que connaît l'économie mondiale.

#### **1.1. Contexte mondial du transport maritime**

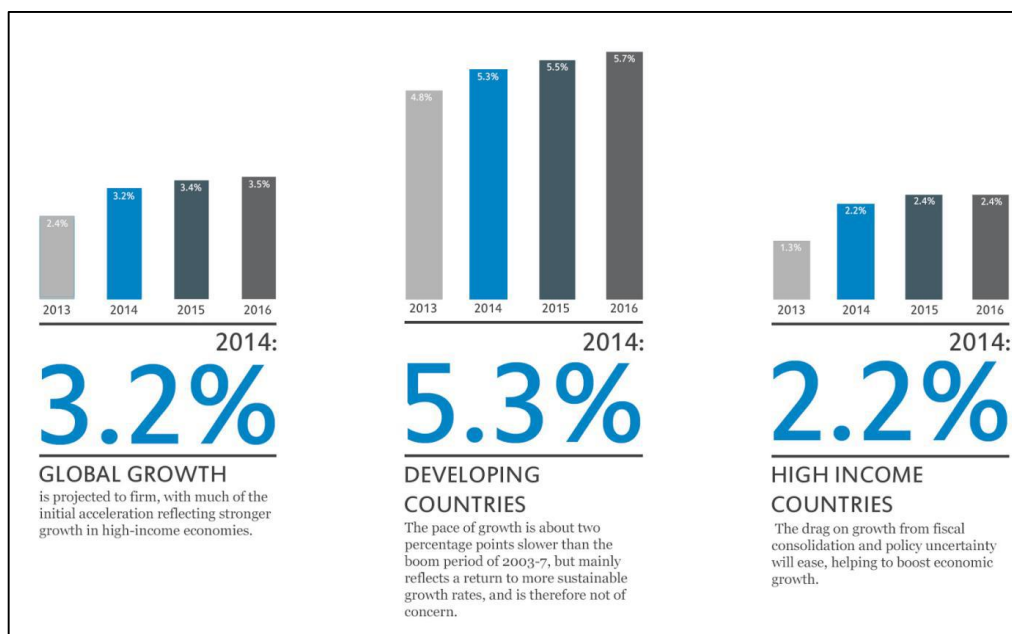
Avant de décrire les chiffres du transport maritime à l'échelle mondiale, il convient de citer quelques données sur l'évolution actuelle de l'économie mondiale étant donné la forte corrélation existant entre transport maritime et la macroéconomie internationale.

##### **1.1.1. Evolution de l'économie mondiale**

D'après la Banque Mondiale, l'économie mondiale s'est considérablement affaiblie en 2012. Un nombre croissant de pays développés sont retombés dans une récession, notamment en Europe, tandis que ceux faisant face à un surendettement ont sombré encore plus profondément dans la récession. De nombreux pays développés sont pris dans une spirale descendante se renforçant à cause d'un chômage élevé, d'une faiblesse de la demande globale exacerbée par l'austérité budgétaire, un endettement public élevé et un système financier toujours fragile. Pour 2014 toutefois les perspectives semblent être prometteuses, même s'il faut rester prudent. Pour Jim Yong Kim, Président du Groupe de la Banque mondiale « la croissance semble se renforcer aussi bien dans les pays à revenu élevé que dans les pays en développement, mais des risques de détérioration continuent de peser sur la reprise économique mondiale » dans le Rapport 2013 de la Banque Mondiale sur les perspectives de l'économie, la situation est celle d'une légère reprise (autant pour les pays développés que

pour les pays en voie de développement), ce qui est appréciable, après les difficultés de 2011 et 2012. Le graphique ci-dessous le décrit assez bien.

**Figure 1 : Perspectives de l'économie mondiale, 2013-2016**



**Source : Rapport sur le commerce mondiale<sup>5</sup>**

Globalement, trois enseignements majeurs peuvent être mis en exergue, suite au rapport 2013 de la Banque Mondiale :

- Une tendance au redressement des pays avancés, selon les perspectives économiques mondiales
- Un raffermissement de l'activité économique des pays en développement après deux années de fléchissement
- L'atténuation des mesures de relance monétaire aux États-Unis qui pourraient compliquer la reprise de l'économie mondiale

### 1.1.2. Chiffres et réalités du transport maritime à l'échelle mondiale

#### a. Contexte global

«Qui tient la mer tient le commerce du monde», écrivait le poète et explorateur anglais sir Walter Raleigh (1552-1618). Le transport maritime est la pierre angulaire du commerce

<sup>5</sup> OMC :Rapport sur le commerce mondiale 2013, « Facteurs déterminant l'avenir du commerce mondiale » < [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr13\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr13_e.htm)> consulté le 22/04/2014

international et de l'économie mondiale. Environ 80 % du commerce mondial en volume et plus de 70 % en valeur sont acheminés par mer et manipulés par les ports du monde entier. La proportion est encore plus élevée pour la plupart des pays en développement. Ces dernières années, les services de transport maritime ont connu une forte expansion grâce à la mondialisation. De nombreuses mesures visant à restreindre la fourniture de ces services ont expiré ou ont cessé d'être appliquées. Cependant au rang des difficultés auxquelles le secteur est confronté, nous pouvons citer le marasme économique mondial de ces dernières années, les coûts et la sécurité énergétique ainsi que la question connexe de l'empreinte écologique des transports

Une récente étude de la CNUCED souligne en revanche que de nouvelles opportunités émergent du fait notamment de la croissance du trafic maritime régional et de la coopération Sud-Sud, du changement structurel de la carte énergétique mondiale et de ses répercussions sur le trafic des pétroliers, de l'expansion ou de l'ouverture prévue de nouveaux itinéraires par l'océan Arctique et par le canal de Panama élargi (le nouveau canal devrait être ouvert en 2015)<sup>6</sup>.

## **b. Analyse des chiffres**

Stimulé par la croissance de la demande intérieure en Chine et du commerce intra-asiatique et Sud-Sud, la performance positive du trafic maritime international s'est poursuivie en 2012 avec une croissance annuelle des volumes estimée à 4,3 % et un chiffre record de 9,2 milliards de tonnes indique la nouvelle Étude sur les transports maritimes 2013 que la CNUCED rend public en fin 2013<sup>7</sup>. L'étude constate une augmentation du débit mondial des ports de conteneurs dans une proportion estimée à 3,8 %, atteignant 601,8 millions d'équivalents 20 pieds en 2012. Cette croissance s'est répercutée sur le dynamisme du secteur du financement des ports, les investisseurs s'étant tournés vers l'infrastructure pour obtenir des rendements à long terme stables<sup>8</sup>. L'accroissement du trafic en 2012 n'a guère contribué à stimuler la rentabilité des transports maritimes, bien que l'an dernier, pour la première fois depuis plus de dix ans, le nombre de navires mis en service ait diminué par rapport au total de l'année précédente. Le plus vigoureux cycle de construction navale de l'histoire – la capacité de port en lourd de la flotte mondiale a plus que doublé entre 2001 et janvier 2013 – a finalement amorcé un ralentissement. Or, malgré un nombre plus restreint de navires neufs, la

---

<sup>6</sup> UNCTAD, Review of Maritime Transport, op.cit, p. 2013, Geneva

<sup>7</sup> UNCTAD, Ibid, 2013

<sup>8</sup> UNCTAD, Ibid (op cit), p.

capacité mondiale de port en lourd a continué à croître en 2012, enregistrant un accroissement de 6 % par rapport à janvier de la même année. En conséquence, l'excédent généralisé de capacité s'est maintenu tout au long de l'année 2012<sup>9</sup>.

### **c. Réalités du transport maritime**

Les navires transporteurs sont de plus en plus grands. Ils dépassent aujourd'hui 350 m de long (plus que la hauteur de la Tour Eiffel !). Chaque conteneur mesure 6,06 m de long, 2,44 m de large et 2,60 m de hauteur. Il peut transporter 18 000 kg de marchandises. Le prix du transport maritime pour aller au bout du monde a beaucoup diminué : selon une comparaison du BELEM<sup>10</sup>, cela coûte aujourd'hui moins cher de transporter une voiture de Chine en Europe que de prendre un taxi pour aller du centre de Paris à l'aéroport d'Orly en France.

Au niveau de la réglementation internationale il est important de signaler que l'Organisation maritime internationale (OMI) a adopté en octobre 2012 et mai 2013 de nouvelles directives et des interprétations unifiées pour faciliter l'application depuis le 1er janvier 2013 d'un ensemble de mesures techniques et opérationnelles visant à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par le transport maritime international.

En termes de volume pour les porte-conteneurs, quelques chiffres s'imposent : dans son rapport annuel en 2012, le courtier parisien BRS met en évidence la croissance continue du monde de la conteneurisation.

« La flotte conteneurisée a augmenté de 7,9% en 2010 et de 8% en 2011 »<sup>11</sup>. Au 1er janvier 2012, Alphaliner recense ainsi 4 849 navires pour une capacité de 15,7 MEVP. Pour la première fois depuis quatre ans, le nombre de navires est en baisse de 1,1% à 4 849 unités. Dans le même temps, la capacité de la flotte continue sa croissance. Elle progresse de 11,4% à 15,7 MEVP en 2011<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> UNCTAD : communiqué de presse : 04 décembre 2013, Geneve, Suisse  
<http://unctad.org/fr/Pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=166> consulté le 20 février 2014

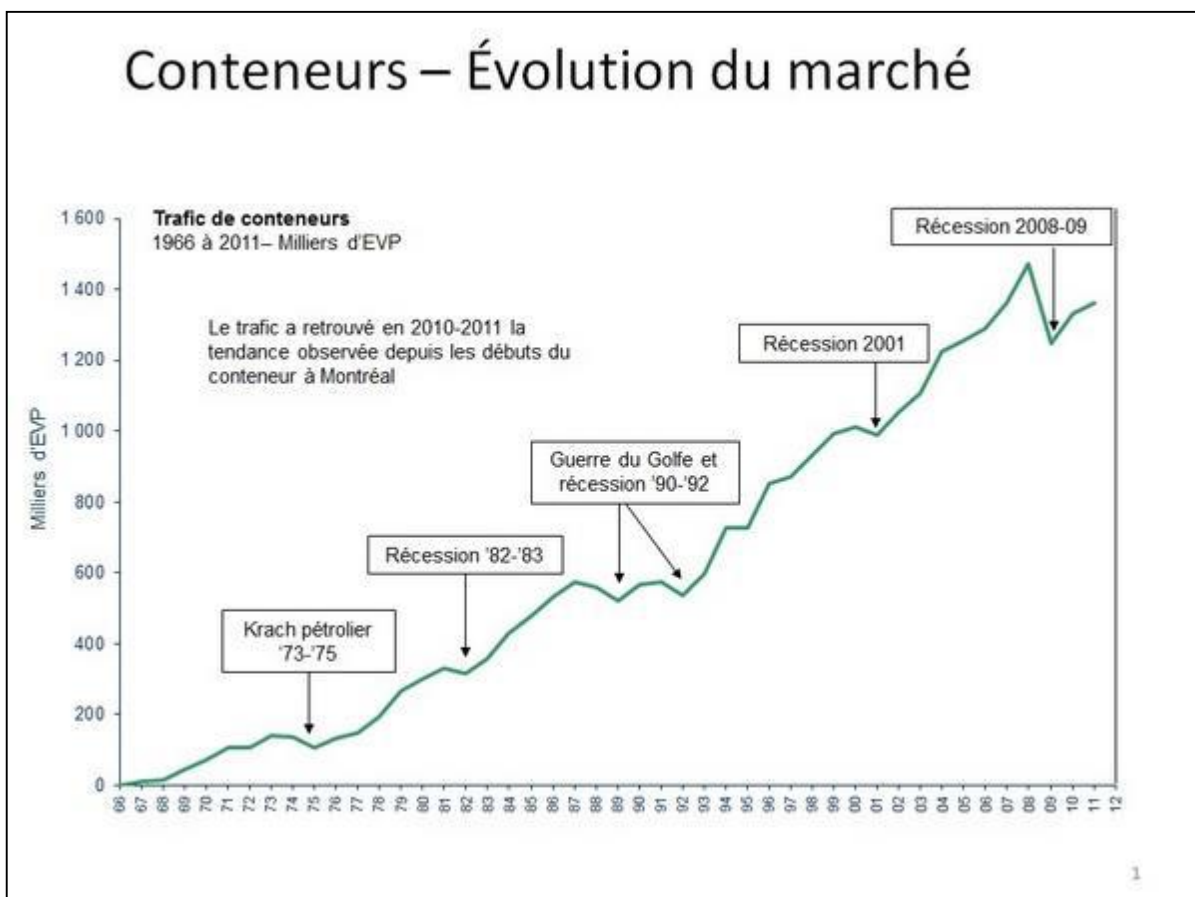
<sup>10</sup> BELEM, Le commerce maritime international aujourd'hui ;fiche n°28 <http://www.editions-belize.com/f/fiches/CHAP02/fiche28.pdf> consulté le 20 Août 2014

<sup>11</sup> Journal de la Marine marchande, Dossier : Conteneurisation, le tiercé de tête reste en Europe, n°4850 du 23 novembre 2012

<sup>12</sup>Chiffres repris dans Journal de la Marine marchande, Dossier : Conteneurisation, le tiercé de tête reste en Europe, n°4850 du 23 novembre 2012

Finalement, malgré quelques récents soubresauts marqués parfois par des récessions, la croissance du trafic de conteneurs a été constante depuis 40 ans. Récemment le conteneur a retrouvé un réel dynamisme qui s'est confirmé en 2011, comme en témoigne le graphique suivant qui livre l'évolution du phénomène dans le temps.

**Figure 2. Le marché des conteneurs de 1966 à 2011**



**Source : Direction des études économiques, Port de Montréal**

Livrons à présent une liste des plus grands ports à conteneurs qui donne précisément le classement annuel et l'évolution du trafic conteneurs des principaux ports de commerce mondiaux. Le nombre de conteneurs est exprimé en millions d'EVP, « équivalent vingt pieds » Sont pris en compte celles arrivant au port ainsi que celles partant, qu'elles soient chargées ou vides.

**Figure 3. Tableau des 30 plus grands ports de porte-conteneurs du monde en 2013 avec l'évolution depuis 2010**

Rangs 2013	Ports	Pays	2013 <sup>3</sup>	2012 <sup>4</sup>	2011 <sup>4</sup>	2010 <sup>5</sup>
1	Port de Shanghai	 Chine	33,617	32,529	31,739	29,069
2	Port de Singapour	 Singapour	32,240	31,649	29,937	28,430
3	Port de Shenzhen	 Chine	23,278	22,940	22,570	22,509
4	Port de Hong Kong	 Chine	22,352	23,117	24,384	23,699 <sup>6</sup>
5	Port de Busan	 Corée du Sud	17,686	17,046	16,184	14,157
6	Port de Ningbo-Zhoushan	 Chine	17,351	15,670	14,510	13,144
7	Port de Tsingtao (Qingdao)	 Chine	15,520	14,503	13,020	12,012
8	Port de Canton (Guangzhou)	 Chine	15,309	14,743	14,260	12,550
9	Jebel Ali (Dubai)	 Émirats arabes unis	13,641	13,270	13,000	11,600
10	Port de Tianjin	 Chine	13,010	12,300	11,580	10,080
11	Port de Rotterdam	 Pays-Bas	11,621	11,865	11,876	11,145
12	Port de Dalian	 Chine	10,860	8,060	6,400	5,242
13	Port Klang (Kuala Lumpur)	 Malaisie	10,350	10,000	9,603	8,870
14	Port de Kaohsiung	 Taïwan	9,937	9,781	9,636	8,871
15	Port de Hambourg	 Allemagne	9,302 <sup>7</sup>	8,863	9,014	7,896 <sup>7</sup>
16	Port d'Anvers	 Belgique	8,578	8,635	8,664	8,468
17	Port de Xiamen	 Chine	8,010	7,201	6,450	5,820
18	Port de Los Angeles	 États-Unis	7,868	8,077	7,940	7,831
19	Port de Tanjung Pelepas	 Malaisie	7,627	7,700	7,520	6,530
20	Port de Long Beach	 États-Unis	6,730	6,045	6,061	6,263
21	Tanjung Priok (Jakarta)	 Indonésie	6,590	6,200	5,649	4,714
22	Port de Laem Chabang (en) (Bangkok)	 Thaïlande	6,031	5,830	5,660	5,068
23	Port de Brême-Bremerhaven	 Allemagne	5,830	6,115	5,915	4,871
24	Port de Hô-Chi-Minh-Ville (Saigon)	 Viêt Nam	5,542	5,060	4,814	4,367
25	Port de Lianyungang	 Chine	5,490	5,020	4,850	3,870
26	Port de New York & New Jersey	 États-Unis	5,467	5,529	5,503	5,292
27	Port de Yingkou	 Chine	5,301	4,851	4,030	3,338
28	Port de Tokyo <sup>n 1</sup>	 Japon	4,860	4,751	4,639	4,286
29	Port de Djeddah	 Arabie saoudite	4,561	4,738	4,018	3,830
30	Port d'Algésiras	 Espagne	4,500 <sup>8</sup>	4,114	3,602	2,810

Source : AAPA (American Association of Port Authorities)

Voyons à présent ce qu'il en est des évolutions du contexte africain pour le transport maritime. Nous ferons plus loin un focus sur la situation au Maghreb.

## 1.2. Contexte africain

La part de l'Afrique dans le commerce mondial n'a cessé d'augmenter ces dernières années et les armateurs l'ont bien compris. Confrontés à la crise presque partout ailleurs, ils intensifient leurs activités en direction du continent. "En 1974, l'Afrique représentait 10,2 % des cargaisons embarquées dans le monde et 2,5 % des cargaisons débarquées. Ces pourcentages ont nettement augmenté, surtout pour les tonnages débarqués, qui ont plus que doublé", constate l'expert maritime Serigne Thiam Diop, secrétaire général de l'Union des conseils des chargeurs africains<sup>13</sup>. Au sortir de la crise de 2008-2010, les trois grands armateurs mondiaux que sont Maersk, CMA CGM et Mediterranean Shipping Company (MSC) ont bien compris que le maintien de leur hégémonie passait par le renforcement de leur positionnement sur le continent africain, où le commerce maritime est en expansion constante. La CNUCED dans un rapport publié en 2011 ne s'y trompait pas lorsqu'elle révélait, dans un rapport publié en 2011 que " les 30 plus grandes compagnies maritimes de ligne ont enregistré en 2009 les pires résultats de leur histoire, avec des pertes collectives estimées à 19,4 milliards de dollars [13,5 milliards d'euros], après des bénéfices de 5 milliards de dollars l'année précédente". Mais en 2010, "les mêmes compagnies ont réalisé des bénéfices cumulés de 17 milliards de dollars", soit plus du double de leurs prévisions. Entre-temps, elles se sont réorganisées en remplaçant certains de leurs navires et ont bénéficié d'une baisse providentielle des prix du carburant<sup>14</sup>. Les principaux armateurs ont du reste singulièrement conforté leur présence sur le continent africain en nouant des alliances et en procédant à des fusions. Ils ont aussi diversifié leurs activités dans la manutention, la gestion des terminaux et la logistique. Enfin, ils ont réorganisé leurs lignes maritimes afin que leurs navires se croisent sur des plateformes de transbordement, réduisant ainsi les coûts d'escale. Dès lors, les pays côtiers s'organisent afin de préparer leur interfaces portuaires et notamment de les adapter aux navires de nouvelle génération. Les exemples ne manquent pas, comme le constatent les analystes<sup>15</sup> :

- Le port de Tanger Med, au Maroc, existe depuis moins de 10 ans, mais a la ferme détermination de capter sa part des 100 000 navires qui passent chaque année par le

---

<sup>13</sup> Abdel Pitroipa : Les armateurs mettent le cap sur la croissance africaine, Jeune Afrique oct 2013, <http://economie.jeuneafrique.com/dossiers-2/530-transport-maritime--ports-a-prendre/18778-les-armateurs-mettent-le-cap-sur-la-croissance-africaine.html> consulté le 16 juin 2014

<sup>14</sup> CNUCED, Review of Maritime Transport, 2011, Geneva

<sup>15</sup> Abdel Pitroipa, op . cit.

détroit de Gibraltar (20 % du trafic mondial). Cela en fait le grand rival d'Algésiras (Espagne). Le Port de Tanger Med vise 8 millions de conteneurs manutentionnés par an à l'horizon 2016, en construisant une extension portuaire d'une capacité de 5,2 millions de conteneurs qui viendra s'ajouter aux 3 millions actuels.

- En Afrique de l'Est, la Tanzanie s'apprête à abriter le plus grand port d'Afrique à Bagamoyo afin de devenir l'interface de référence pour toute la côte orientale, reléguant Port Louis et Djibouti (qui prévoit cinq nouveaux terminaux d'ici à 2017) au rang de destinations secondaires.
- Dans le golfe de Guinée, la grande plateforme de transit régional d'Abidjan se dote d'un second terminal à conteneurs, dont la concession a été attribuée à Bolloré Africa Logistics (BAL), tandis qu'un mégaport est prévu à Badagry, au Nigeria, dont les travaux doivent débuter en 2016. Le projet de l'investisseur APM Terminals (APMT, filiale de Maersk) doit permettre au pays d'éviter une saturation de ses capacités portuaires et d'absorber un trafic de 10 millions d'équivalents vingt pieds (EVP) par an, volume que le Nigeria pourrait atteindre d'ici à trente ans.
- Enfin, les ports sud-africains font quant à eux à l'objet d'un investissement national de 4,5 milliards d'euros jusqu'en 2019, afin de conserver leur leadership dans la zone australe

Portons un focus sur les évolutions au niveau spécifique de la région du Maghreb.

## **2. Le transport maritime à l'échelle du Maghreb**

### **2.1. L'environnement portuaire méditerranéen**

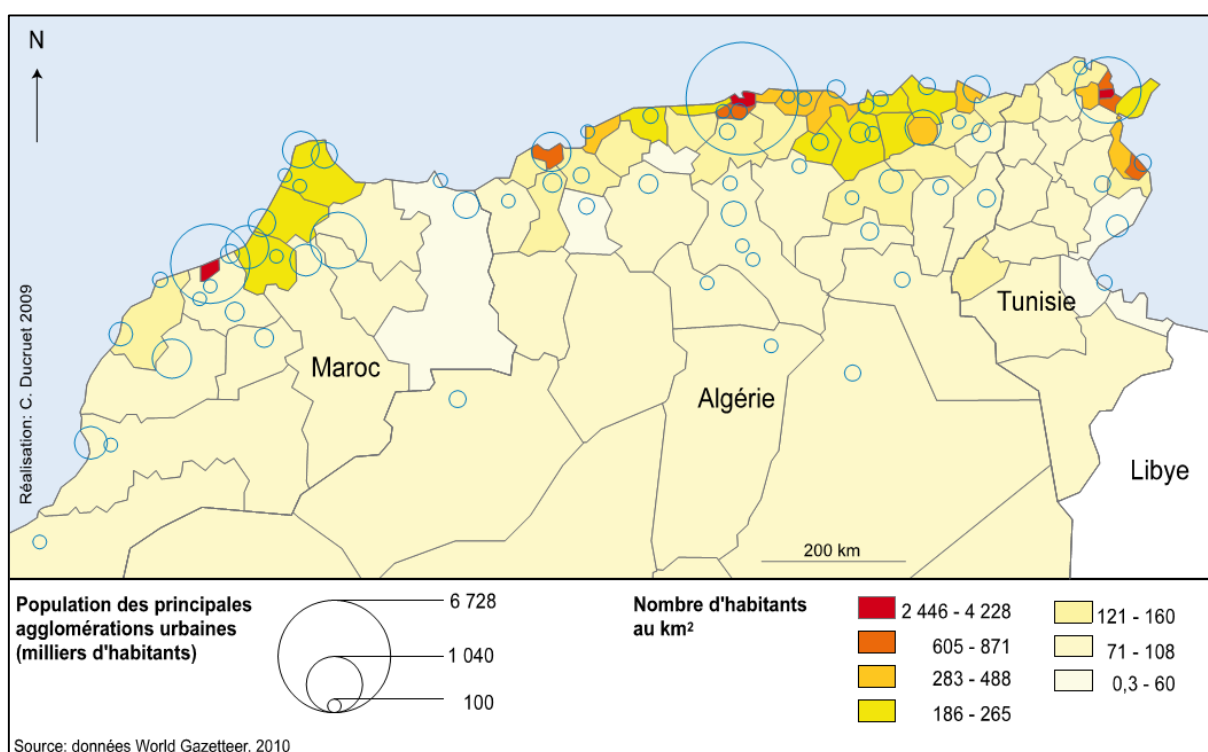
Mohamed-Chérif et Ducruet, (2011) passent en revue les éléments de convergence et de divergence dans l'organisation spatiale de cette façade du Maghreb central (Maroc, Algérie, Tunisie) et analysent le rôle des ports et du transport maritime dans la mise en relation régionale et mondiale des espaces du Maghreb. Malgré le rôle-clé des ports dans l'économie régionale, la croissance du trafic et l'élargissement géographique des avant-pays maritimes, l'intégration territoriale de cette région reste limitée. Restituons quelques uns des atouts de ces pays, tout comme quelques faiblesses.

## **2.2. Atouts et défis du transport maritime au Maghreb**

### **2.2.1. Atouts**

- La position géographique : le Maghreb central (Maroc, Algérie, Tunisie) détient une façade maritime d'environ 3 000 km située en bordure de la mer Méditerranée et de l'océan Atlantique. Sa position de carrefour entre deux mers et deux continents en fait un acteur stratégique de l'interface Nord/Sud que constitue la mer Méditerranée.
- L'extraversion : il s'agit d'une donnée historique importante. En effet, le transport maritime concentre l'essentiel du commerce international des pays du Maghreb, ce qui donne aux ports un rôle essentiel dans la structuration des territoires. Les raisons de cette situation intéressante correspondent à un modèle spatial fréquent dans les pays en voie de développement qui vient en fait de l'histoire : il s'agit de l'extraversion en direction de l'Europe, laquelle a conduit à un basculement du peuplement et des activités économiques sur le littoral, comme en Afrique de l'Ouest (Debrie et al., 2003). Les échanges internationaux y dépendent fortement du transport maritime (environ 90%).
- La densité humaine et la concentration sur le littoral C'est la conséquence naturelle de l'extraversion citée ci-haut. Les capitales politiques (Rabat, Alger, Tunis) et économiques (Casablanca, Alger, Tunis) actuelles sont toutes situées sur les côtes, comme d'autres grandes villes telles qu'Agadir, Tanger (Maroc) et Oran (Algérie). Les seules agglomérations d'envergure à l'intérieur des terres sont Fès et Marrakech, les deux capitales historiques du Maroc, et Constantine en Algérie. La façade maritime est ainsi devenue une zone de concentration de la population comme le démontre la figure ci-dessous (MohamedChérif, Ducruet, 2011)

**Figure 4. Hiérarchie urbaine et densité de population au Maghreb en 2005**

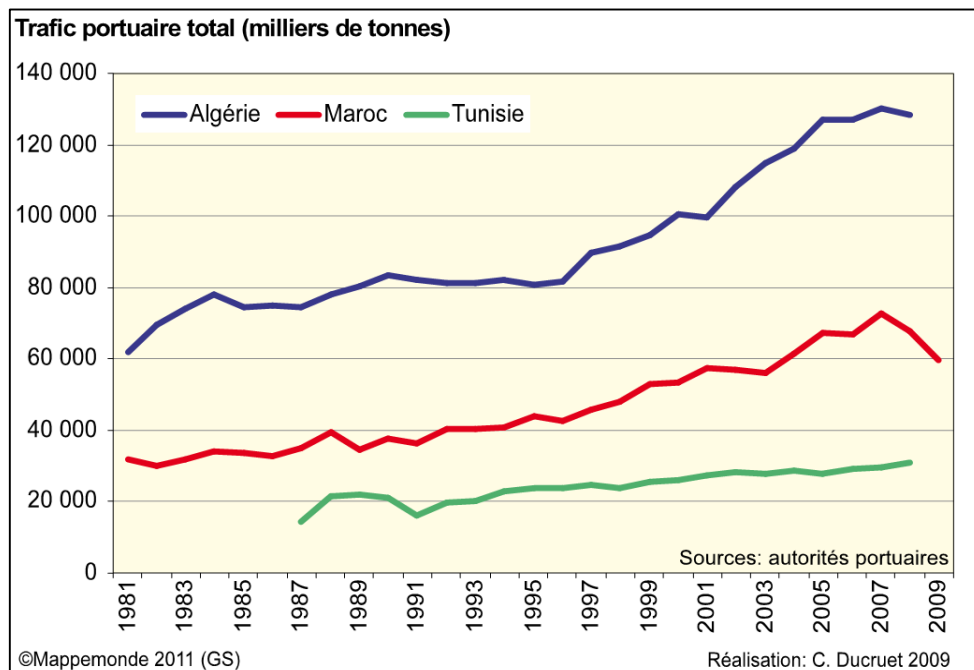


**Source : Mohamed Cherif et ducruet**

A partir de ce graphique, on peut selon Mohamed-Chérif et Ducruet, (2011) le constat de systèmes polycéphales spatialement déséquilibrés au Maroc et en Algérie, et d'un système macrocéphale en Tunisie. Le rythme de la croissance urbaine est soutenu, effet d'un accroissement naturel fort et d'un exode rural qui perdure. En Algérie, le littoral qui occupe 2% du territoire national regroupe plus de 40% de la population. En Tunisie, le taux d'urbanisation est le plus élevé du Maghreb avec 64% (Belhedi, 2005). Précisons avec les auteurs qu'au Maroc, sur la façade atlantique, la densité moyenne est de 160 habitants/km<sup>2</sup> entre Kénitra et Casablanca, contre 90 habitants/km<sup>2</sup> sur le littoral méditerranéen.

- Un rôle économique important La façade maritime maghrébine combine ainsi une multitude de fonctions économiques en lien étroit avec les ports et le commerce maritime, lesquels jouent un rôle pivot dans l'économie des pays concernés. L'approvisionnement en biens manufacturés, en produits alimentaires, les exportations de matières premières, les flux de l'industrie textile et les voyageurs sont autant de flux alimentant (et causés par) la façade maritime. Le graphique suivant met en lumière quelques tendances intéressantes qu'il convient de commenter plus loin

**Figure 5. Évolution du trafic portuaire par pays, 1981-2009**



D'après ce graphique (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011), la Tunisie importait 20 millions de tonnes sur un total de 30 millions de tonnes de trafic en 2008, le port principal du pays étant Rades, dans l'orbite de Tunis. Le Maroc, pour sa part importait par voie maritime, en 2009, deux tiers des 59,8 millions de tonnes manutentionnées dans ses ports, le port de Casablanca absorbant 40% du trafic national. Enfin l'Algérie, quant à elle, importait seulement 23% du trafic total passant par ses ports (130 millions de tonnes) en 2008, en raison du poids énorme des exportations d'hydrocarbures, le port d'Alger monopolisant le trafic des marchandises diverses. Ainsi, le trafic maritime reflète la nature du commerce extérieur de ces nations, avec un poids plus faible du trafic portuaire tunisien lié à la dominance de produits finis ou semi-finis comme le textile

### 2.2.2. Limites et défis

- Le niveau des infrastructures : paradoxalement, les infrastructures portuaires par lesquelles transitent ces échanges ont été très peu modernisées depuis la fin de l'époque coloniale; elles se trouvent donc en décalage croissant par rapport aux normes mondiales de la logistique moderne (Tourret, 2005; Frémont, 2010) et par rapports aux attentes économiques et stratégiques de ces Etats. □ Le défaut d'intégration à l'échelle régionale : il s'agit d'un handicap majeur. Les trois principaux pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie) ont certes connu des trajectoires politico-

économiques assez différentes depuis leur indépendance, mais on aurait pu imaginer tout de même l'émergence, au bout de quelques décennies, de dynamiques communes qui permettent de faire l'hypothèse de la constitution d'une façade maritime intégrée. Mais pour le moment force est de constater que ce n'est pas encore le cas. En réalité, en dépit du rôle-clé des ports dans l'économie régionale, la croissance du trafic et l'élargissement géographique des avant-pays maritimes, l'intégration territoriale de cette région reste outrageusement limitée. A ce propos, Romagnoli et Mengoni (2009). observent que « seulement 7 à 8% du commerce total des pays concernés est interne à la région, tandis que le commerce intra-régional ne représente qu'environ 3,5 % du produit régional brut, contre 26% en Asie orientale et en Amérique du Nord, 16% en Europe et 6% en Amérique latine » Par ailleurs, l'hétérogénéité des conditions économiques, l'internationalisation limitée, la trop forte spécialisation dans les ressources naturelles et les produits à faible valeur, et la polarisation des flux commerciaux par l'Europe sont autant de facteurs limitant l'intégration. Par ailleurs, les tensions politiques entre les différents pays, le protectionnisme, les barrières tarifaires et la faible connectivité des transports terrestres (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011) n'ont pas facilité le rapprochement. A titre d'illustration, la fermeture de la frontière Maroc/Algérie, les barrières douanières et le raccordement très partiel des voies ferrées et routières entre les trois pays sont autant d'éléments qui font du Maghreb un espace faiblement intégré du point de vue logistique. La concentration des réseaux terrestres le long du littoral et autour des ports fait de ces derniers des goulets d'étranglement (Benabderrazik, 2008) (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011).

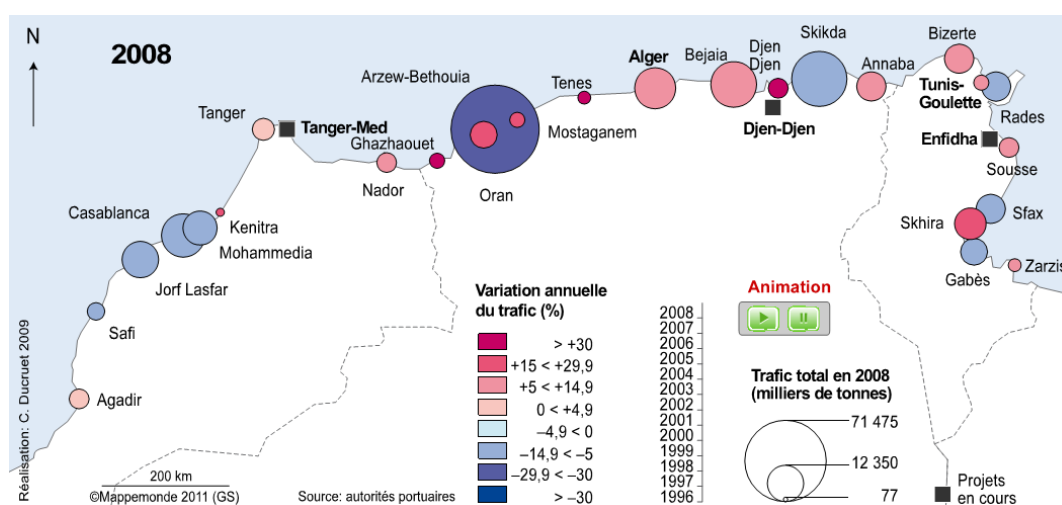
- Les dysfonctionnements logistiques : conséquence au moins en partie de ce défaut d'intégration, de multiples dysfonctionnement apparaissent notamment au niveau de la gestion logistique. Ces dysfonctionnements sont énumérés par les analystes qui y voient la source du manque de performance des ports dans la région du Maghreb (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2008). (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011).

(i) l'efficacité de la chaîne de transport maritime reste faible par rapport aux standards internationaux, en raison de la gestion médiocre des opérations portuaires par les autorités publiques (frais de maintenance portuaire, lenteur des opérations douanières, faiblesse de la concurrence et de la participation du secteur privé), d'où un coût du transport maritime avec le Maghreb plus élevé qu'avec les autres régions méditerranéennes (Ulied, Bosca, 2008);

- (ii) l'absence d'une chaîne de logistique de transport reliant les trois pays du Maghreb. Cette absence a pour effet d'augmenter le coût du transport à cause du retour à vide, mais aussi du fait de l'insuffisance du groupage et des frais administratifs des échanges intra-Maghreb;
- (iii) la faible implication des armateurs nationaux dans le transport international, s'explique quant à elle par l'existence de situations de monopole de la part de sociétés publiques de transport, spécialisées chacune dans l'exportation d'une matière première spécifique. Ces compagnies maritimes nationales disposent, en outre, de flottes très souvent vétustes, sources de coûts d'exploitation élevés et de bilans médiocres.

Enfin, le niveau du trafic reste moyen en comparaison internationale et au regard des atouts géographiques, humains et naturels que présente à priori la région du Maghreb. Le graphique ci-dessous donne un état de la situation :

**Figure 5. Hiérarchie portuaire et évolution du trafic, 1996-2008**



Source : (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011).

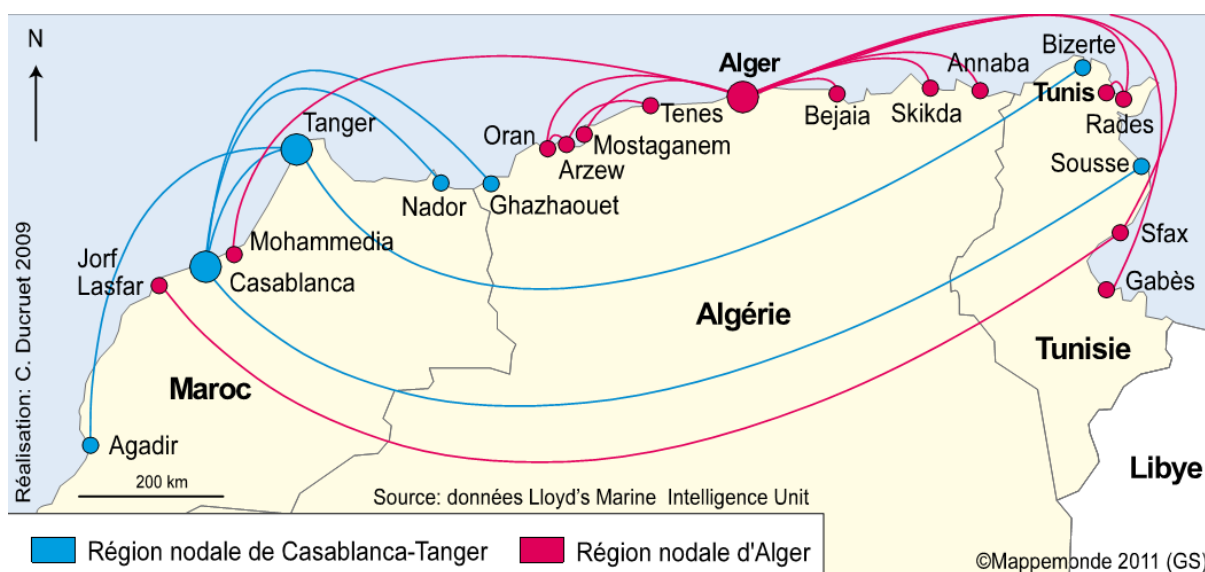
### 2.2.3. Perspectives d'évolution du transport maritime au Maghreb

On a constaté que la façade maritime du Maghreb, malgré les lacunes que nous venons de décrire, est tout de même diversifiée et dynamique. Il se trouve que l'émergence du port de Tanger-Méditerranée (Maroc), les futurs hubs de Djen Djen (Algérie) et d'Enfidha (Tunisie) ajoutés au développement de l'activité touristique (Maroc, Tunisie) et de l'activité gazière (Algérie) laissent présager une certaine embellie. Ces projets et réalisations, certaines très

avancées (Tanger-Med par exemple) symbolisent en effet l'insertion croissante du Maghreb dans le système maritime mondial, ce qui est aussi illustré et soutenu par l'évolution géographique des connexions maritimes à porte-conteneurs.

Les données de plusieurs analystes permettent finalement de souligner que la croissance générale du trafic portuaire va de pair avec, à la fois, une dynamique d'intégration, (harmonisation des rythmes de croissance) quoique lente, et une diversification géographique des avant-pays maritimes. A ce sujet, un processus d'intégration régionale semble être à l'œuvre au Maghreb suite à l'harmonisation croissante des régimes portuaires entre 1995-2001 et 2002-2008. Celle-ci demande évidemment à être soutenue et confortée dans le temps. Mohamed-Chérif et Ducruet, (2011) proposent une lecture intéressante de cette nouvelle dynamique d'intégration. Parmi toutes les relations directes et indirectes créées par les circulations de navires porte-conteneurs, seule la connexion de trafic la plus forte est retenue par ces auteurs afin de mettre en valeur les logiques fortes d'organisation et de polarisation du réseau ainsi formé, comme l'illustre le graphique suivant :

**Figure 6. Flux majeurs de conteneurs en 2006**



**Source : (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011).**

Les auteurs estiment que « l'apparition de deux régions «nodales» est en soi révélateur d'un manque d'intégration du Maghreb, l'une centrée sur Alger et englobant la plupart des ports algériens, l'autre centrée sur Casablanca et Tanger, principalement marocaine. La plus forte centralité d'Alger, qui s'explique par sa situation de pivot et sa fonction de grande métropole maritime multifonctionnelle, compense son retard en termes de conteneurisation et

d'accessibilité nautique ». (Mohamed-Chérif, Ducruet, 2011). Toutefois cette évolution ne devrait pas forcément contribuer à réduire les inégalités au sein d'un espace déjà morcelé géographiquement et économiquement. En effet, l'ensemble du territoire maghrébin s'articule, à cette façade maritime, de manière variable et différenciée. Il est souhaitable qu'à terme, la dynamique maritime puisse entraîner le développement et l'intégration territoriale du Maghreb de l'intérieur.

## **II. Logistique maritime et compétitivité internationale**

À l'ère de la mondialisation, une série de changements, marqués notamment par la spécialisation en termes de trafic, sont récemment apparus dans le transport maritime. De plus en plus, la libéralisation des activités portuaires a conduit à la concentration des opérateurs et à la croissance du trafic de conteneurs. Pour cela, une gestion optimale des flux physiques et d'informations est actuellement essentielle pour une maîtrise parfaite de la chaîne portuaire. Dès lors, les acteurs portuaires sont désormais tenus d'adopter une organisation adéquate du système portuaire et un recours à une gestion logistique intégrée des opérations portuaires. Cette démarche suppose le déploiement de la logistique en tant que concept de management. Dans la partie qui suit nous allons explorer le domaine de la logistique maritime pour en dégager les logiques, les acteurs et le fonctionnement. Par la suite nous allons parler tout particulièrement de la conteneurisation et de ses enjeux.

### **1. Spécificités de la logistique maritime**

L'industrie maritime est différente de l'industrie du transport général et elle comporte son lot de défis. À ce sujet, une première question à se poser est de savoir qu'est-ce qu'un port ? L'Union Maritime de Bordeaux donne une définition sous trois angles<sup>16</sup> :

- géographique : un espace aménagé pour recevoir les navires
- économique : un système complexe d'éléments matériels et immatériels assurant l'interface entre navires et marchandises
- institutionnelle : le port est une institution, dotée ou non de la personnalité morale, chargée d'exercer des compétences à la fois de travaux publics, de police (fonction régaliennne), et éventuellement d'exploitation

---

<sup>16</sup> Union Maritime et Portuaire de Bordeaux : les métiers du port < <http://www.uniport-bordeaux.fr/metiers.php> > consulté le 26 juin 2014

Ce triple point de vue décrit assez bien les contours du port tel que nous le connaissons aujourd'hui. Décrivons à présent ses acteurs et ses particularités

### **1.1. Acteurs et processus**

Un port de commerce est donc dédié au transit des marchandises (et éventuellement de passagers) ; il réunit une multiplicité d'acteurs qui donnent vie à l'espace portuaire. C'est pourquoi, pour mieux saisir le contexte de l'industrie portuaire, il est utile d'en connaître les acteurs.

#### **1.1.1. L'armateur**

Il peut s'agir :

- du propriétaire du navire qu'il utilise pour son propre compte ou pour celui de ses clients. Il met alors son navire à la disposition d'un affréteur.
- du gérant, désigné par le Propriétaire pour accomplir les actes nécessaires à la bonne marche et à l'exploitation du navire : approvisionnements, équipements, réparations, recherche de fret, affrètement du navire, engagement de personnel maritime

#### **1.1.2. Le Transitaire / Affréteur / Commissionnaire de transport :**

C'est l'entreprise mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise qui doit subir plusieurs transports successifs. Sa mission est d'organiser la liaison entre les différents transporteurs et d'assurer ainsi la continuité du transport. Il confie à l'armateur une ou des cargaisons complètes pour un ou des voyages donnés.

#### **1.1.3. Le consignataire**

Il s'agit du spécialiste portuaire auquel l'armateur confie l'organisation de l'escale des navires, la gestion opérationnelle des navires (liaison entre le port, le navire et l'équipage) pendant l'escale maritime et le suivi administratif des marchandises transportées. Il doit en particulier remettre à bord du navire les documents qui accompagnent la marchandise et déclarer la marchandise sur le quai auprès de la douane. Au service du commandant de bord, le consignataire travaille aussi et surtout pour le compte de l'armateur (le propriétaire du navire).

### 1.1.4. Les gestionnaires de parc / Terminal Operator

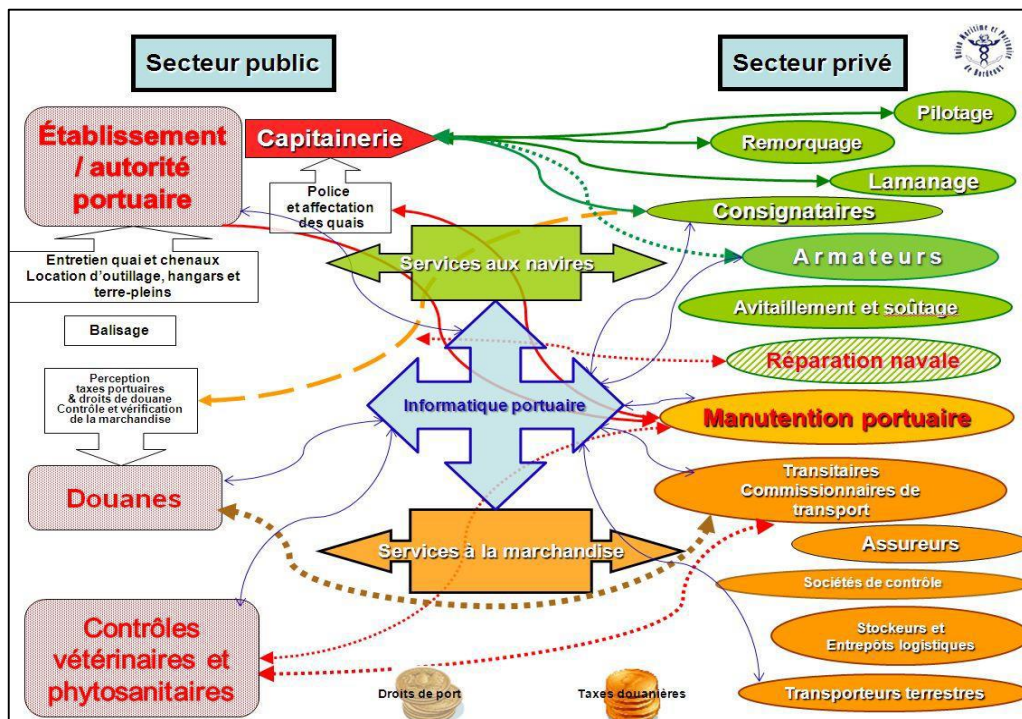
C'est l'acteur chargé de faire transiter les véhicules sur les ports en terme de Qualité / Coûts / Délais (réception, contrôle véhicule, mise en lot physiques et informatiques, suivi chargement).

### 1.2. Acteurs publics et acteurs privés

Parmi les acteurs, il convient aussi finalement de comprendre qu'il s'opère une interaction continue entre secteur privé et secteur public, chaque acteur jouant sa partition en fonction de ses intérêts et de ses objectifs.

A travers le monde, les ports ont connu des réformes importantes allant vers la privatisation, la déréglementation et la décentralisation des infrastructures portuaires dont les objectifs sont l'amélioration de l'efficacité portuaire, la réduction de l'intervention de l'Etat dans la planification et la gestion des infrastructures maritimes pour réduire l'enveloppe financière à investir (COMTOIS et SLACK, 2003). La figure ci-dessous, tirée de l'exploitation du port de Bordeaux donne une vue assez claire de ces interrelations entre acteurs publics et acteurs privés.

Figure 7. Domaine portuaire : interrelations entre secteurs public et privé



Source : Union Maritime et Portuaire de Bordeaux : [www.uniport-bordeaux.fr/metiers](http://www.uniport-bordeaux.fr/metiers)

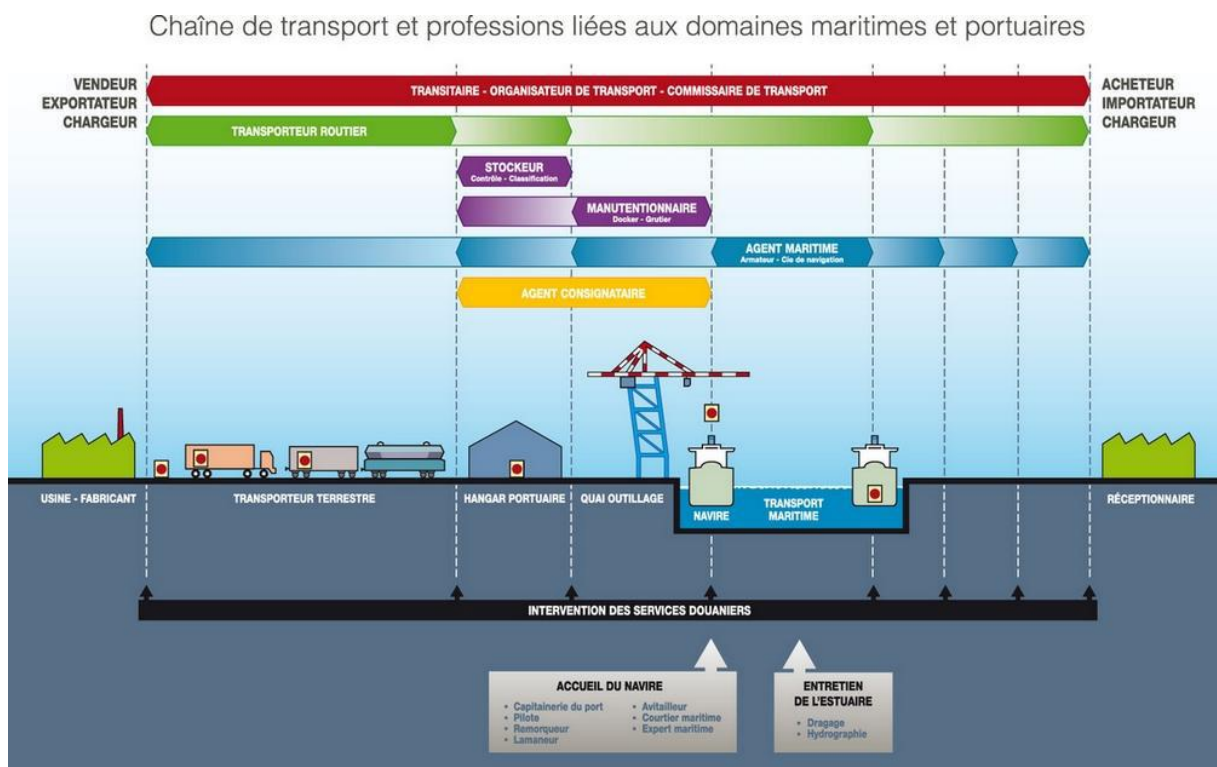
### 1.3. La chaîne logistique maritime

La chaîne logistique, en transport maritime, est « l'ensemble des flux physiques, des processus et des informations associés, relatifs à la marchandise depuis son expédition, en passant par son transport principal via navire et qui transite par le port jusqu'à sa mise à disposition au destinataire final »<sup>17</sup>.

#### 1.3.1. Vue globale

Globalement la chaîne de transport dans le domaine portuaire se présente comme décrite dans le graphique ci-dessous :

**Figure 8. Chaîne de transport et professions dans le domaine portuaire**



Source : [www.nantes.port.fr](http://www.nantes.port.fr), professions portuaires

<sup>17</sup> Ulrich G. TAMBY, Optimisation de l'exploitation et de la logistique portuaire. Cas du port de Toamasina à Madagascar, Institut supérieur de la technologie d'Antananarivo, 2010

### **1.3.2. Exemple de chaine d'opérations : la manutention de marchandises**

S'agissant des principales opérations à l'œuvre dans la chaine logistique maritime on peut citer à titre principal l'opération de manutention de marchandises sur la quelle nous choisissons de nous concentrer ici pour l'approfondir. Elle consiste, pour le navire, en chargement, déchargement et manipulation à bord du navire et pour le client, en opération de réception et de livraison à terre.

#### **a. Le débarquement**

Le débarquement consiste à décharger la marchandise du bord des navires (en cale ou en pontée), de le transférer vers le lieu d'entreposage adéquat (sécurisé contre le vol et tout autre facteur qui pourrait porter préjudice à la marchandise), permettant une meilleure réception de la marchandise pour le client au moment de l'enlèvement. Le débarquement est classé selon le lieu de stockage :

- Débarquement magasin ou hangar
- Débarquement terre-plein
- Débarquement indirecte : la marchandise débarquée ne passe pas par un entrepôt. Elle reste sur le quai pendant une courte durée avant l'enlèvement.
- Débarquement et enlèvement direct : la marchandise débarquée du bord est aussitôt enlevée sous-palan du navire par le réceptionnaire.

#### **b. L'embarquement**

L'opération d'embarquement, quant à elle, consiste à transférer ou acheminer la marchandise depuis le lieu d'entreposage vers le quai où le navire opère, afin de pouvoir procéder au chargement à bord. Le lieu d'entreposage est dans ce cas le lieu de prise en charge de la marchandise par l'acconier via le chargeur. Il peut s'agir d'un magasin, terre-plein, ou hangar. De ce fait, l'embarquement est classé suivant le lieu de prise en charge de la marchandise :

- Embarquement magasin ou hangar;
- Embarquement terre-plein;
- Embarquement direct : le lieu de prise en charge par l'acconier est sous palan du navire. Il est communément appelé embarquement sous palan.

### **c. La manipulation**

A la demande du capitaine du navire, il est parfois nécessaire de déplacer, des marchandises qui ne sont pas destinées au port d'escale, afin de pouvoir accéder à celles destinées à être débarquées sur place. Cette opération de déplacement est appelée "manipulation de marchandises". En ce sens, l'opération de manipulation consiste à déplacer la marchandise de son lieu d'arrimage à bord du navire, vers un autre lieu (à bord ou momentanément à quai) pour différentes raisons :

- Pour accéder plus facilement à des marchandises à débarquer ;
- Pour assurer la stabilité du navire pour le prochain voyage ;
- Pour libérer de l'espace pour les marchandises à embarquer. La manipulation peut être avec ou sans mise à terre. La manipulation sans mise à terre est le transfert des marchandises d'un endroit à un autre à bord du navire (dans un autre entrepont ou une autre cale du même navire). La manipulation avec mise à terre consiste à décharger momentanément les marchandises sur le quai d'accostage et à les réembarquer sur le même navire pour le même voyage.

### **d. Livraison de marchandise :**

L'opération de livraison consiste à déplacer la marchandise de son lieu d'entreposage, après débarquement, en vue de sa remise au client et pour la sortie de l'enceinte portuaire. Cette opération détermine la fin de la manutention à l'import.

### **e. Réception de marchandise :**

L'opération de réception consiste en la remise de la marchandise par le chargeur, sur le lieu d'entreposage, en vue de sa prise en charge avant embarquement. Cette opération détermine le début de la manutention à l'export.

Opérons à présent un focus sur la conteneurisation qui est au cœur de l'activité de la majorité des ports. Cela nous permettra, par la suite d'analyser les facteurs importants de la compétitivité des ports aujourd'hui.

## **2. La conteneurisation et son fonctionnement**

La conteneurisation des marchandises a joué un rôle important dans le développement des réseaux internationaux de transport intermodal. En effet, avec l'arrivée du conteneur, un

important réseau international de transport basé sur l'utilisation d'un format standard de cargaison s'est développé. Cette standardisation a permis d'accélérer le transfert de la marchandise d'un mode de transport à l'autre. Aujourd'hui encore, les opérations de transfert d'un mode de transport à l'autre demeurent l'élément clé d'un système de transport performant (Dubreuil, 2008)

## **2.1. Origines et apports**

Jusqu'au milieu des années 50, les marchandises sont transportées dans des sacs, entreposés dans les cales des cargos, de gros navires à forte contenance. Mais les sacs préservent mal les denrées pendant le voyage. C'est un Américain, Malcolm MacLean, qui trouve le premier un moyen de transport plus simple et plus rentable. Il invente le conteneur, un parallélépipède métallique de taille standard. Ainsi, les transporteurs peuvent faire transiter leurs marchandises en plus grande quantité et en toute sécurité. Le porte-conteneurs est donc le dernier-né de la marine marchande. Les conteneurs sont alignés et empilés, et ainsi l'espace de la cale est utilisé au mieux. Les opérations pour transborder un conteneur du navire sur un camion ne durent que quelques minutes (Dubreuil, 2008).

Les ports qui peuvent accueillir ces géants des mers sont équipés de grands bassins et d'énormes grues pour charger et décharger les cargaisons. Ils sont situés sur les grands axes de commerce international. Certains de ces énormes bateaux peuvent recevoir jusqu'à douze mille conteneurs. Le rôle des terminaux de conteneurs est donc de servir de plateforme de transbordement entre les navires océaniques et les autres modes de transport plus locaux (Dubreuil, 2008). Dès lors, Crainic et Kim (2005) identifient trois types d'opérations de manutention dans ces terminaux :

- (i) les opérations portuaires qui comprennent l'amarrage, le déchargement et le chargement des porte-conteneurs,
- (ii) les opérations de réception et d'expédition en provenance ou partant vers les autres modes de transport (camions, trains),
- (iii) les activités de manutention et d'entreposage des conteneurs dans la cour du terminal.

Les opérations des terminaux de conteneurs peuvent être divisées en trois grandes catégories (Dubreuil, 2008).

- (i) La première catégorie regroupe les opérations liées au chargement et au déchargement des navires et barges. Ces opérations sont réalisées dans la zone d'opérations portuaires.
- (ii) La seconde catégorie contient l'ensemble des opérations de stockage et de manutention des conteneurs dans la cour et les opérations sont effectuées dans la zone de stockage du terminal.
- (iii) La dernière catégorie d'opérations concerne le transfert des conteneurs vers les modes de transport terrestres

## **2.2. Contexte et acteurs**

La décennie 90, surtout dans sa seconde partie, a vu l'émergence puis l'essor de groupes de manutention internationaux, axés sur le secteur du conteneur. Les entreprises asiatiques se sont révélées particulièrement efficaces en ce domaine, aux côtés des européens et des américains<sup>18</sup>. Leur développement s'est opéré à partir d'une base nationale qui leur a permis d'expérimenter de nouvelles techniques de gestion (ingénierie, finances, ressources humaines) qu'ils ont par la suite, et progressivement, exporté. D'un point de vue opérationnel, c'est dans le terminal portuaire que sont consolidés les conteneurs qui nécessitent un transport maritime en eaux profondes. On retrouve chez les opérateurs de terminaux portuaires des acteurs indépendants, tout comme on en retrouve d'autres qui sont la propriété de transporteurs maritimes (Dubreuil, 2008). Voyons à présent quel est le volume d'activité de la conteneurisation. L'on examinera ensuite les avantages et les défis de la conteneurisation.

## **2.3. Description et volume du marché**

Le transport maritime occupe une place importante dans les mouvements internationaux de conteneurs. En effet, plus de 60% du cargo général transporté par navire est aujourd'hui conteneurisé, certaines routes entre les pays industrialisés atteignant un taux de 100% (Steenken et col. 2004). De plus, cette conteneurisation s'est effectuée rapidement, le premier service régulier remontant seulement à 1961 (Steenken et col. 2004). De nos jours, le trafic international de conteneurs est estimé à environ 300 millions de conteneurs EVP (Équivalent Vingt Pieds) (Crainic et Kim 2005). L'EVP est la mesure utilisée dans le domaine du transport intermodal de conteneur. Un EVP équivaut à l'espace occupé par un conteneur de

---

<sup>18</sup> ISEMAR, La manutention portuaire conteneurs : les opérateurs internationaux – perspectives européennes, synthèse n°39 – novembre 2001 < <http://www.isemar.asso.fr/fr/pdf/note-de-synthese-isemar-39.pdf> > consulté le 19 juillet 2014

norme ISO, qui a une largeur de huit pieds, une hauteur de huit pieds et une demi et une longueur de vingt pieds. Selon cette unité de mesure, un conteneur de quarante pieds de long correspond donc à deux EVP (Dubreuil, 2008). L'industrie du transport maritime de conteneurs a subi d'importantes transformations au cours des dernières années. Tout d'abord, le marché a été marqué par de nombreuses fusions et acquisitions. D'ailleurs, ce processus de consolidation du marché ne semble pas encore terminé puisque deux importantes transactions ont eu lieu au cours de l'année 2005, soit l'acquisition de l'entreprise anglaise P&O Nedlloyd par la danoise Maersk et l'achat de la compagnie canadienne CP Ships par le conglomérat allemand TUI propriétaire du transporteur Hapag Lloyd. Afin de survivre, la majorité des plus petits transporteurs s'est intégrée à l'intérieur d'alliances avec d'autres transporteurs dans le but d'offrir une couverture mondiale des routes de transport. Les routes asiatiques ont l'a vu sont aujourd'hui prépondérante dans le transport des conteneurs par voie maritime. Il faut relever que les routes asiatiques ont subi une transformation majeure. En effet, la consolidation du marché et la recherche d'économies d'échelle ont mené à la construction de navires de tailles de plus en plus importantes. Les capacités de ceux-ci atteignent maintenant de 8 000 à 10 000 EVP, comparativement aux premiers porte-conteneurs qui pouvaient accommoder plus ou moins 1 000 EVP. Par contre, la taille et le tirant d'eau de ceux-ci restreignent leurs déplacements. En effet, plusieurs ports ne peuvent pas accommoder de tels navires et leur taille imposante ne leur permettent pas d'utiliser le canal de Panama ou le canal de Suez. En conséquence, les routes asiatiques ont dû être modifiées pour accommoder ces navires, ce qui a mené à la création d'un pont terrestre entre les ports des côtes Ouest et Est de l'Amérique. Ainsi, les navires en provenance d'Asie s'arrêtent à un port de la côte Ouest américaine, ils sont déchargés du navire et chargés sur un train à destination d'un port de la côte Est, pour être, ensuite, transbordé sur un navire à destination de l'Europe. En ce qui a trait au service de l'Asie vers la côte Est américaine, des mini-ponts ont été mis en place et lient celle-ci avec les ports de la côte Ouest par transport ferroviaire. La consolidation des transporteurs et la construction de plus gros navires ont eu pour conséquence une réorganisation des réseaux de transport maritime sous une forme « hub and spoke » (Dubreuil, 2008). Dans ce type de réseau, les navires de plus grande taille opèrent sur des lignes transocéaniques régulières entre un nombre limité de ports. À partir de ces ports, les conteneurs sont transférés sur de plus petits navires et distribués vers les ports ne pouvant recevoir les navires plus imposants. Le développement de ces réseaux a eu d'importants impacts sur le transport international. En effet, les ports qui ont été choisis comme points de transfert (hub) par les grandes lignes maritimes ont dû faire face à des augmentations

considérables et rapides du volume de conteneurs manutentionnés. De plus, la recherche d'économies d'échelles a mené à une forte concentration du trafic international. C'est notamment le cas de Côte Ouest américaine où trois groupes de ports (Los Angeles et Long Beach, Oakland, Seattle et Tacoma) reçoivent 95% du trafic international (Slack 2001). La réorganisation du réseau de transport maritime international sous une forme « hub and spoke », ainsi que la forte compétition qui existe entre les ports ont pour conséquence de créer de fortes pressions sur les terminaux portuaires de conteneurs (Dubreuil, 2008). À ces pressions, s'ajoute la croissance constante des volumes de conteneurs transportés. C'est ce qui explique pourquoi les ports sont souvent identifiés comme le goulot dans les réseaux de transport intermodal internationaux. Afin de demeurer compétitifs, les terminaux portuaires de conteneurs doivent donc miser sur l'efficacité des opérations de transbordement.

#### **2.4. Avantages**

Quelques avantages et atouts de la conteneurisation peuvent être d'emblée évoqués :

- La conteneurisation a largement participé à l'augmentation du trafic maritime international étant donné qu'elle rend plus facile le transport des marchandises de tous types en permettant des transports de petite quantité à moindre coût.
- Comme on l'a évoqué, cette conteneurisation a conduit à la construction de bateaux spécifiques, les portes conteneurs, ce qui a été de nature à révolutionner l'industrie portuaire.
- La standardisation des manutentions qu'a entraîné le conteneur est une des principales raisons du développement du transport intermodal. à l'heure actuelle, la part la plus importante du transport intermodal international revient aux conteneurs (Günther et Kim 2005). - La quasi-totalité du transport maritime des biens manufacturés l'est désormais par ce type de navires mais qui peuvent aussi transporter d'autres produits en moindre quantité avec des conteneurs de fruits et des légumes, de produits alimentaires, de liquides (hors carburant) voire de voiture grâce aux conteneurs spécialisés. - Cette polyvalence est l'un des principaux avantages de ces navires. Ils peuvent charger, transporter ensemble et décharger facilement différents types de produits. Les années 1990 et 2000 ont vu un accroissement de la taille de ces navires avec l'arrivée de bateaux d'une capacité de plus de 11 000 EVP. En 2005, plus de 116 millions de conteneurs ont ainsi voyagé sur les mers du globe.

## 2.5. Défis

- **Le coût** : l'équipement nécessaire à l'exploitation d'un terminal portuaire est très dispendieux. Bien que les équipements utilisés dans le terminal soient semblables à ceux utilisés dans les terminaux terrestres, la nécessité d'utiliser des grues de quais pour les transferts entre les navires et le quai contribue à augmenter la capitalisation des terminaux portuaires. Le coût de ces grues était estimé à environ 8 millions de dollars américains en 2001 (Slack 2001). Par contre, la taille de plus en plus importante des navires a entraîné une prolifération des grues de type post-panamax, qui sont plus dispendieuses
- **Le défi logistique** : La complexité des opérations et l'augmentation des volumes manutentionnés confèrent donc aux terminaux maritimes un rôle prépondérant dans les réseaux de transport internationaux. En effet, ils doivent être en mesure d'assurer un cycle de déchargement/chargement rapide. Les coûts d'acquisition et d'opération des porteconteneurs représentent des milliers de dollars par jour, c'est pourquoi les armateurs cherchent à utiliser les terminaux les plus efficaces (Dubreuil, 2008). Cependant, l'efficacité opérationnelle n'est pas la seule tributaire de la compétitivité d'un port. Puisque les conteneurs doivent être ensuite livrés aux destinataires finaux, la connectivité aux modes de transport terrestres joue aussi un rôle important. Afin de s'adapter à ces changements, des terminaux maritimes spécialisés dans la manutention de conteneurs se sont développés.
- **Les choix logistiques et économiques (nombre de quais, investissements, rentabilité etc.)** : une fois l'emplacement du terminal choisi, la décision suivante au niveau du design d'un terminal maritime de conteneurs consiste à déterminer le nombre de quais qui sera mis à la disposition des porte conteneurs. L'objectif de cette problématique est de déterminer un nombre de quais optimal. Il est entendu par optimal que le design choisi permettra un équilibre entre le niveau de service aux porte-conteneurs, les coûts de construction et d'exploitation du terminal et la capacité d'adaptation aux variations de volume. Un plus grand nombre de quais permettra d'offrir un meilleur service en diminuant les risques de congestion des quais. Par contre, plus le nombre de quais augmente, plus les risques d'interférences entre les opérations des différents navires augmentent. En effet, une augmentation du

nombre de quais nécessite plus d'équipement pour les opérations de transport et d'entreposage des conteneurs, donc, plus de circulation dans le terminal<sup>19</sup>. De plus, une augmentation du nombre de quais permet de diminuer le taux d'utilisation de la capacité du terminal, puisqu'elle augmente la capacité du terminal. Cependant, cette diminution entraîne une augmentation des coûts d'exploitation, puisque des investissements plus importants sont absorbés par un même volume d'activités. Le problème de la détermination du nombre de quais doit donc prendre en considération les coûts associés au temps d'opération sur les navires, les coûts de construction des quais et les coûts d'opérations des quais. Ces derniers coûts font référence aux coûts qu'implique l'utilisation d'un quai, soit le coût des équipements, de la main d'œuvre, etc

### **3. Les leviers de la compétitivité dans le contexte portuaire**

Les facteurs que nous allons décrire sont des éléments clés de la compétitivité portuaire. Pour mettre en place une stratégie d'aménagement portuaire et améliorer le rendement d'un port, il est essentiel d'analyser dans tous les cas (qu'il y ait ou non une concurrence entre ports) chacun de ces facteurs, car ils reposent sur un principe unique, à savoir mieux servir les usagers du port. Nous avons choisi de décliner ici quelques facteurs non exhaustifs bien-sûr, mais qui nous semblent représentatifs de la capacité d'un port à faire face à la concurrence nationale et internationale. Il s'agit de :

- La situation géographique
- L'intégration avec les autres modes de transport
- La qualité des relations entre les différents acteurs
- L'efficacité du service (qualité, délais, coûts)
- La stabilité socio-économique
- D'autres facteurs contextuels

#### **3.1. La situation géographique**

---

<sup>19</sup> DUBREUIL Julien : « *La logistique des terminaux portuaires de conteneurs* », Août 2008, CIRRELT ,56p

La situation géographique peut, de toute évidence, être considérée comme une condition primordiale. Un port a plus d'avantages compétitifs lorsqu'il occupe une situation stratégique. Pour cela, il doit présenter au minimum une des trois caractéristiques suivantes:

- être situé sur une grande route maritime;
- être situé à l'intérieur ou à proximité d'une zone de production et/ou de consommation;
- disposer de bassins naturels en eau profonde, de brise-lames concrets et d'importantes possibilités d'aménagement du front de mer et des terrains adjacents.

Les ports qui ne bénéficient pas de ces conditions naturelles favorables doivent draguer leur plan d'eau et édifier une digue, ce qui accroît d'autant le coût des services portuaires. Remarquons que des changements dans l'environnement peuvent faire perdre à un emplacement son avantage géographique (exemple: augmentation des tailles des navires). Notons que de nombreux ports dépourvus de conditions naturelles aussi propices se sont taillé des parts de marché considérables en mettant l'accent sur d'autres facteurs compétitifs.

### **3.2. L'intégration avec les autres modes de transport**

On considère souvent la liaison de transport avec l'intérieur comme une des conditions de base de l'existence d'un port. En fait, tel n'est pas vraiment le cas. En Amérique du Nord, les ports interviennent de plus en plus activement dans des projets prévoyant un accès ferroviaire ou routier à la zone portuaire. Un système de transport ferroviaire/routier et/ou pluvial, qui soit à la fois régulier, efficace, bon marché et fiable, est essentiel pour que le port puisse attirer des marchandises. Normalement, entre des ports rivaux, la différence des coûts de transports est plus importante dans la portion terrestre que dans la portion maritime. Ainsi donc, les responsables des pays en développement devraient s'intéresser tout autant aux liaisons avec l'arrière-pays qu'aux installations techniques ou de manutention des marchandises. La présence d'un embranchement ferroviaire «à quai», de terminaux multimodaux et de réseaux autoroutiers devient une condition sine qua non de transport moderne de marchandises. Remarquons qu'il n'est pas nécessaire que les ports participent directement aux opérations d'acheminement terrestre, mais ils doivent veiller au bon fonctionnement du marché des transports.

### **3.3. La gestion des relations entre les acteurs**

Les agents maritimes et les transitaires jouent un rôle fondamental en travaillant pour les armateurs et les chargeurs qui sont les deux seules catégories de clients du port. Ce rôle

d'agents maritimes et de transitaires reste souvent plus ou moins méconnu dans les pays en développement. L'établissement portuaire devrait les considérer comme faisant partie de son propre personnel commercial en les consultant, en les aidant à résoudre leurs problèmes, bref en tirant pleinement parti de leurs compétences. Vu que des transitaires actifs drainent davantage de marchandises au profit du port, des agents maritimes motivés incitent les armateurs à continuer d'utiliser le port. Pour conserver un environnement dynamique, il convient d'assurer une concurrence à l'intérieur du port et une participation du secteur privé.

### **3.4. L'efficacité du service (maîtrise des coûts, rapidité et fiabilité)**

Il s'agit d'un point autant important que sensible. L'efficacité du service fourni par les ports est en effet un élément fondamental de leur compétitivité. Cette efficacité recouvre plusieurs aspects : la rapidité, la fiabilité, les tarifs, etc. S'agissant des transports internationaux et de la distribution, de plus en plus de chargeurs semblent d'ailleurs accorder davantage d'importance à la qualité ou à l'efficacité des services qu'à l'élément «prix». Ce dernier demeure un des facteurs les plus importants -sinon le facteur essentiel- de la compétitivité des ports et ce pour les raisons suivantes:

- Premièrement, les utilisateurs du port n'ont pas tous les mêmes exigences dans ce domaine. Il y aura toujours certains types de marchandises de faible valeur unitaire ou des navires plus sensibles à la tarification des services portuaires qu'à tout autre facteur.
- Deuxièmement, pour les chargeurs, plutôt que le prix des services portuaires, c'est la qualité qui compte avant tout lorsqu'elle diffère d'un port à un autre. En revanche, s'il y a peu de différences sur ce point entre les ports c'est, bien entendu, le facteur prix qui est déterminant. Tel est le cas dans la plupart des pays industrialisés et dans certains pays en développement. Si l'on compare les tarifs des ports dans le monde, on constate que les places portuaires les plus importantes et les plus efficaces sont, dans l'ensemble, les moins chères.
- Troisièmement, tous les responsables portuaires doivent savoir que les deux catégories de clientèle auxquelles ils ont affaire, à savoir les chargeurs et les armateurs, ont des préoccupations très différentes, notamment en matière de tarification des services portuaires. De nombreux chargeurs, en particulier ceux qui expédient des marchandises diverses, sont moins sensibles au faible poids des

redevances du transport des marchandises (10% environ) et celle des coûts portuaires encore plus réduite de sorte qu'ils insistent plutôt sur la qualité des services.

Cependant, l'administration du port serait malvenue de relever le niveau des redevances sous prétexte que le prix importe peu aux chargeurs, car ce faisant elle ne tiendrait pas compte des armateurs. Si l'on considère la part que représentent les redevances portuaires dans les coûts de production d'une compagnie de navigation, il est aisé de comprendre pourquoi les prix des services sont d'une telle importance pour la compétitivité portuaire. Par exemple, pour un porte-conteneur de 2.500 EVP, la part des coûts portuaires est d'environ 1,38% du total des coûts d'opération. Donc, les armateurs sont plus sensibles aux variations des redevances portuaires, compte tenu de la portion qu'elles représentent.

### **3.5. La stabilité socio économique**

Généralement, la tendance chez les usagers d'un port est de s'inquiéter moins de la qualité ou du prix des services portuaires - qu'ils peuvent évaluer et négocier avec les exploitants du port - que de la stabilité socioéconomique. Mais cette stabilité socio-économique, l'autorité portuaire et les sociétés exploitantes n'ont souvent que très peu d'emprise dessus. Alors, que suppose au juste cet environnement dit « instable » qui est tant craint par les acteurs ? L'instabilité sociale et économique englobe, non seulement des événements tels que les guerres civiles ou les troubles sociaux, mais aussi les grèves, les problèmes de sécurité, les actions de boycottage, les fluctuations dans la qualité, les tarifs des services, etc. Par exemple, le gouvernement australien a publié un rapport du Bureau of Transport and Communications Economics, intitulé «Coût du manque de fiabilité des ports de mer en 1988». D'après cette étude, les estimations du coût global des diverses carences en matière de fiabilité des ports est de l'ordre de 131 à 146 millions de Dollars australiens pour les exportateurs nationaux, de 513 à 534 millions pour les importateurs australiens et de 210 à 314 millions en exportations perdues pour l'Australie, soit, pour 1988, un total compris entre 854 et 994 millions de Dollars australiens.

Ce montant correspond, non pas au coût de l'inefficacité en tant que telle, mais aux seuls effets du manque de fiabilité. Un climat socio-économique favorable est une condition essentielle pour la stabilité et l'efficacité des activités portuaires. Les compagnies modernes de transport de conteneurs calculent leur temps d'escale dans les ports en heures et aucun arrêt des opérations portuaires n'est acceptable. D'autres problèmes sociaux peuvent également

avoir de graves conséquences pour les ports (exemple: barrer la route aux trafiquants de drogues, apparemment déterminés à utiliser des conteneurs pour leurs envois illicites).

### **3.6. Autres facteurs contextuels**

Outre les facteurs évoqués ci-dessus, d'autres facteurs circonstanciels affectent la compétitivité des ports, notamment dans des environnements de sous-développement. Ainsi, dans la plupart des pays en développement, les problèmes de communications sont récurrents, en particulier des installations de télécommunications qui relient le port et la ville voisine au reste du monde. Ces installations sont généralement mises en place par l'Etat (ou la municipalité). Les chargeurs n'expédieront pas leurs marchandises par l'intermédiaire d'un port où il n'existe aucun moyen de suivre les mouvements des cargaisons. A l'heure actuelle, il devient de plus en plus difficile pour un port d'attirer des marchandises, notamment des envois conteneurisés, sans un bon système de télécommunications -comprenant des télécopieurs, des téléphones, d'accès direct au réseau international ou, même, un système d'EDI géré par ordinateur et lié au réseau mondial. Il convient enfin de mentionner d'autres éléments, moins importants, peut-être, mais qui ont néanmoins une incidence directe sur la compétitivité d'un port: existence et développement d'institutions financières comme les banques et les sociétés d'assurances, etc.

## **Conclusion de la Partie I.**

Au terme de cette première partie, nous avons situé les contours de la logistique maritime et proposé un panorama mondial puis africain de la situation de l'exploitation portuaire. Nous avons relevé à ce titre que la conjoncture était plutôt favorable, malgré les derniers soubresauts de l'économie qui ont affecté le transport maritime au même titre que les autres secteurs de l'économie.

Un focus sur la situation dans le Maghreb nous a permis de relever que cette région regorge, avec son ouverture à la méditerranée, d'atouts structurels venant de sa géographie, de sa population et de l'histoire. Les pays du Maghreb souffrent cependant d'insuffisances managériales et techniques qui affectent profondément la performance portuaire dans cette région, précisément, le Maroc, l'Algérie et la Tunisie qu'il nous a été donné d'étudier.

Après ce tour d'horizon théorique et contextuel, proposons à présent une première exploration de notre terrain d'étude à travers la présentation puis l'évaluation de l'environnement portuaire de l'Algérie en tant que cas d'étude spécifique. Dans une troisième partie nous proposerons une confrontation entre un port algérien (Mostaganem) et un port marocain (Tanger).

## **Partie II : le système portuaire algérien et ses défis**

Dans cette **seconde partie descriptive**, nous présenterons le système portuaire algérien (infrastructures, équipements, organisation). Nous évaluerons le volume du trafic portuaire des quinze dernières années et son impact sur l'économie nationale.

Cette description va s'opérer d'un triple point de vue : les infrastructures, l'organisation et la performance. Mais avant d'y arriver, nous allons situer le contexte actuel de l'économie algérienne.

## **I. ECONOMIE ALGERIENNE ET INDUSTRIE MARITIME**

Cette section introductive est importante pour comprendre rapidement les leviers de l'économie algérienne et le rôle de l'industrie maritime dans ce contexte.

### **1. Caractéristiques et état de l'économie Algérienne**

On sait que le trafic maritime reflète la nature du commerce extérieur d'un pays. C'est le cas au Maghreb et c'est évidemment le cas en Algérie.

Voici quelques données sur l'Algérie en 2013 (source : FMI et Planet Experts) :

#### **Population :**

- Population totale : 39.208.194
- Accroissement naturel : 1,9%
- Densité : 16 habitants/km<sup>2</sup>
- Population urbaine : 74,5%
- Population des principales villes (banlieue incluse) : Alger (3.354.000) ; Oran (772.000) ; Setif (1.500.000) ; Djelfa (1.200.000) ; Tizi Ouzou (1.100.000).
- Langue officielle : Depuis juillet 1998, la langue officielle de l'Algérie est l'arabe.
- Langue(s) des affaires : Le français et l'arabe sont généralement les langues des affaires, bien que certaines entreprises utilisent l'anglais.
- Taux d'alphabétisation : 69,9%

#### **Taux de change au 13/04/2015 :**

- Monnaie locale : Dinar algérien (DZD) 1 DZD = 0,0119 USD, 1 USD = 84,0431 DZD  
1 DZD = 0,0094 EUR, 1 EUR = 106,1691 DZD

## Profil du pays

- Superficie : 2.381.740 km<sup>2</sup>
- Nature de l'Etat : République, démocratie parlementaire combinée à un pouvoir présidentiel.
- Niveau de développement : Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure). Pays qui dépend beaucoup de l'activité pétrolière et gazière ; l'Algérie est un grand producteur de liège et un important éleveur de bétail
- IDH\* : 0.698/1
- IDH (rang mondial) : 90/187

D'un point de vue strictement économique, le Gouvernement algérien a publié en 2013 dans sa loi de finance de 2014, un taux de croissance de 5 %, seulement, le Fonds monétaire international (FMI) en publiant son rapport sur les perspectives économiques mondiales prévoit 3,1% de croissance pour l'Algérie en 2013. Loin des 5% espérés par le gouvernement.

La situation du commerce extérieur est un indicateur important pour jauger le dynamisme d'une économie et la place de l'industrie portuaire. C'est particulièrement le cas en Algérie où 95% des échanges internationaux de marchandises transitent par les ports. Voici la dernière situation du commerce extérieur algérien.

**Figure 10. Chiffres du commerce extérieur de l'Algérie**

Indicateurs du commerce extérieur	2009	2010	2011	2012	2013
Importations de biens (millions USD)	39.294	40.473	47.247	50.378	54.852
Exportations de biens (millions USD)	45.194	57.053	73.489	71.866	65.917
Importations de services (millions USD)	11.203	11.549	11.942	10.621	10.453
Exportations de services (millions USD)	2.794	3.519	3.657	3.811	3.672

Source : Organisation mondiale du Commerce, OMC

## **2. Généralités sur le contexte maritime algérien**

D'un point de vue général, l'Algérie accuse un important retard dans les ports polyfonctionnels. Le pays est en effet confronté à des infrastructures vétustes et à un investissement moderne retardé, longtemps limité à des ports considérés comme des ports de la première génération.

En effet, jusqu'en 2000, l'investissement de l'Algérie dans le domaine portuaire a concerné davantage les ports pétroliers. D'ailleurs, l'unique spécialisation à laquelle les ports algériens ont consenti des efforts est celle du transport des hydrocarbures.

Ainsi, « *construits selon des normes anciennes, ces ports constituaient une configuration adaptée aux navires de petites tailles en raison également de la profondeur théorique de ces ports réduite par le phénomène d'envasement et par le dragage* » (Tadjine, Ahmed Zaid, 2011).

Cette situation a obligé les armateurs qui desservent les ports algériens à recourir aux cargos de petites tailles. Ces derniers apparaissent cependant comme non économiques et surtout ils engendrent des manques à gagner importants pour les chargeurs algériens qui payent des taux de frets plus élevés.

Aujourd'hui, la globalisation et l'internationalisation de la compétition obligent la majorité des pays économiquement ambitieux (et l'Algérie souhaite en faire partie) à se recentrer sur la création de la valeur portuaire proprement dite, tout en rationalisant l'exploitation technique et managériale des ports et de leur environnement.

Ceci rend, comme nous l'avons expliqué en théorie, la logistique portuaire indispensable, la plaçant en première ligne des défis maritimes. C'est à ce niveau que se situe, à notre sens, le grand challenge de l'Algérie presque 15 ans après le virage de 2000 et bientôt 10 ans après la libéralisation de 2006.

## **II. L'état des infrastructures maritimes en Algérie**

Les infrastructures portuaires algériennes concernent la flotte algérienne et les installations techniques.

## **1. La flotte algérienne et son évolution**

Alors que l'Algérie possédait 78 navires, dans les 80, elle se retrouve en 2009, avec 30 seulement. Selon plusieurs analystes, la flotte couvre moins de 3 % des besoins de l'industrie maritime. Les autorités algériennes ont prescrit des mesures pour le développement de cette flotte. La stratégie de rénovation de la flotte marine comptera sur le partenariat avec des sociétés étrangères, avec un taux de participation de la partie algérienne, estimé à 51%. Dans ce sens, la stratégie du secteur se penchera sur la modernisation de la formation, qui ne pourra être réalisé qu'à travers la modernisation des instituts et des écoles, qui assurent la formation du personnel qualifié. Par ailleurs, les moyens d'intervention en haute mer sont appelés à être renforcés. Trois remorqueurs seront acquis, prochainement, 11 centres de contrôle régionale veront le jour, ainsi qu'un centre national du contrôle de la navigation maritime. Cette stratégie, adoptée par le secteur, est susceptible de mettre l'Algérie, en pole position, en termes de sécurité et de contrôle, dans la Méditerranée<sup>20</sup>.

## **2. Les installations techniques**

Parlons à présent des installations techniques au-delà de la flotte.

### ***2.1. Situation actuelle***

En raison du faible investissement technique que nous avons évoqué en introduction de cette partie, il se trouve que les équipements destinés à la manipulation de marchandises dans les ports algériens ont besoin d'une mise à niveau et ceux servant à la gestion des conteneurs doivent être actualisés de toute urgence.

Il est vrai que près d'une cinquantaine de projets, dans le domaine des infrastructures maritimes, ont été livrés au cours du programme quinquennal 2005-2009, pour un montant avoisinant les 85 milliards de dinars. Mais il faut noter que le coût total du programme quinquennal pour les opérations de développement n'était que de 175 milliards de DA. Il y a dès lors lieu de constater, avec Tadjine et Ahmed Zaid, (2011), que « *le programme de développement portuaire n'a pas pris en compte les besoins financiers colossaux du secteur* ».

Dans ce contexte, rappelons que le Ministère des Travaux Publics a alloué plus de 100 milliards de dinars, dans le cadre du plan quinquennal 2010/2014, afin de financer une

---

<sup>20</sup> Selon le Bulletin Officiel Algérien

soixantaine de projets de réalisation et d'aménagement de plusieurs infrastructures portuaires. Pourtant, d'après les analyses de Tadjine et Ahmed Zaid, (2011), « *le programme d'investissements publics réserve près de 40% de ses ressources à la poursuite du développement des infrastructures de base et à l'amélioration du secteur public, avec notamment plus de 3.100 milliards de DA destinés au secteur des travaux publics pour poursuivre l'extension et la modernisation du réseau routier et l'augmentation des capacités portuaires* ». Dès lors, la somme de 100 milliards DA semble bien en dessous des besoins du système portuaire algérien, lorsqu'on sait, à titre de comparaison, que le port Med II de Tanger au Maroc, par exemple, a suscité à lui seul un investissement global de 3 milliards d'euros.

Quoi qu'il en soit, outre la réalisation de 4 ports de pêche et de plaisance, le programme des autorités algériennes comprend le dragage de certains ports et la protection contre l'ensablement des bassins portuaires et de rivages et l'extension de certains ports de pêche.

De nombreuses opérations viendront conforter ce processus. D'abord, des opérations de réhabilitation, de confortement de jetées et le rempliement des quais de certains ports. Egalement des opérations de protection de rivages qui seront menées sur le front de mer (Tadjine et Ahmed Zaid, 2011).

## ***2.2. Enjeux et défis***

Il existe d'importants défis auxquels font face les acteurs portuaires relativement aux infrastructures.

L'on note par exemple des problèmes de connexion informatique entre les douanes et les transitaires ou les autres acteurs et, surtout, les procédures douanières requièrent des connaissances professionnelles relatives à la législation et aux circuits administratifs que les acteurs concernés ne possèdent pas toujours. En outre, la concentration de l'activité commerciale sur Alger a créé une tendance à la concentration des acteurs et des administrations peu propices à la décentralisation et à la rapidité des opérations.

Il faut noter aussi que les opérateurs logistiques sont peu nombreux. S'il est vrai qu'il existe effectivement quelques sociétés internationales implantées en Algérie, la réalité est que leur activité reste nettement réduite. La plupart des organismes algériens restent quant à eux centrés sur le transit et le transport routier. L'activité de groupage n'existe pratiquement pas

encore véritablement et devrait se développer davantage lorsque les plates-formes logistiques appelées à être prochainement installées seront pleinement opérationnelles.

Les obstacles au développement de ces plateformes logistiques sont multiples. Ils concernent principalement : la disponibilité de réserves foncières, la proximité des espaces où des services logistiques sont nécessaires et la difficulté d'effectuer le dédouanement des opérations à valeur ajoutée sur la marchandise.

Un espoir important pour le développement des plateformes logistiques algériennes et leur exploitation optimale semble résider dans la privatisation et les Partenariats Public-Privé.

### **III. L'ORGANISATION ET LES ACTEURS DU TRANSPORT MARITIME ALGERIEN**

#### **1. Le poids du transport maritime dans l'économie algérienne**

La part du secteur des transports cumulée avec le secteur de la communication s'élève à 9,7 % du PIB. Il absorbe 10 % des investissements du pays. En outre, le secteur des transports et communication, commerce et services hors administration, emploie 24,1 % de la population active (Tadjine et Ahmed Zaid, 2011). D'après Mohamed-Cherif et Ducruet (2012), l'Algérie assure la quasi-totalité de ses échanges extérieurs par voie maritime, soit près de 95%.

#### **2. Dimension fonctionnelle (qui fait quoi ?)**

##### ***2.1. L'Etat et son rôle : une analyse***

L'Etat algérien a évidemment un rôle central à jouer dans le secteur portuaire algérien. La CNAN (Compagnie Nationale Algérienne de Navigation) a été créée par décret le 31 décembre 1963 et a détenu le monopole pendant plus de 30 ans. En 2005, la Société Nationale de Transport Maritime (SNTM/CNAN) ou CNAN a été restructurée dans le cadre d'une stratégie mise en place par la Chambre du Commerce et d'Industrie de l'Oranie (CCIO). Cette restructuration a donné lieu naissance à quatre filiales : CNAN Nour, CNAN Mediterranean, CNAN Maghreb et NASCHO. Les trois premières se consacrent au transport maritime de marchandises et la dernière à la consignation de bateaux. En 2006 une étape importante a été franchie : chacune des filiales actives dans le transport de marchandises a été privatisée à titre de partenariat avec des opérateurs venant de France, d'Italie et d'Arabie Saoudite.

L'action de l'Etat algérien a tendance à se résumer à une allocation financière insuffisante ne permettant pas d'atteindre les objectifs fixés dans le secteur portuaire. En effet, comme on l'a vu en parlant de l'investissement en infrastructures, le Ministère des Travaux Publics a alloué plus de 100 milliards de dinars, dans le cadre du plan quinquennal 2010/2014, pour financer environ 60 projets de réalisation et d'aménagement de plusieurs infrastructures portuaires. Alors même que l'Etat réserve près de 40% de ses ressources à la poursuite du développement des infrastructures de base et à l'amélioration du secteur public, avec notamment plus de 3.100 milliards de DA destinés au secteur des travaux publics La somme de 100 milliards DA est absolument insuffisante comme nous l'avons soutenu.

Rappelons que le coût total du programme quinquennal pour les opérations de développement était de 175 milliards de DA. Le programme de développement portuaire n'a donc pas pris en compte les besoins financiers colossaux du secteur (Tadjine et Ahmed Zaid, 2011). .

S'agissant des attributions et prérogatives dans la gestion, il faut noter que depuis le décret de 2006 qui a posé les fondements de la privatisation, la séparation de la fonction commerciale des entreprises portuaires et leur mission de puissance publique a été rendue possible. Il est maintenant question de délimiter clairement les activités relevant du ressort de la puissance publique et celles relevant du secteur concurrentiel. La mission de régulation des activités portuaires incombe, de fait, aux entreprises portuaires qui assurent le rôle d'autorité portuaire. Or, le caractère conjointement commercial et monopolistique créait une certaine confusion et même un paradoxe certain.

D'autres types de chantiers préoccupent les pouvoirs publics algériens, notamment la création d'un observatoire des coûts des passages portuaires : il s'agit d'une institution publique qui disposera de l'autorité d'exiger de l'information aux acteurs des secteurs maritime et portuaire.

Pour permettre aux ports algériens de rattraper leur retard sur leurs concurrents méditerranéens, le secteur a en outre besoin d'accélérer l'application des réformes décidées il y a quelques années.

Il a été décidé d'agir pour remédier aux faibles performances des ports algériens, d'autant plus que le trafic maritime entre les deux rives de la Méditerranée a explosé. Les causes de cette contre-performance sont le manque de fiabilité sociale, la faible productivité des terminaux et un coût plus élevé que celui des concurrents. Un fret Marseille –Alger coûte 40 % plus cher

qu'un Marseille – Tunis, les transporteurs facturant le manque de performance du port d'Alger (Rapport REG MED, 2007).

Associé à ses partenaires étrangers, les autorités publiques élaborent des programmes de développement intégrant le secteur portuaire dans le but d'améliorer ses performances. L'acteur public en tant que maillon déterminant de la chaîne entreprendra des actions pour l'extension, la modernisation et la réhabilitation du secteur par une allocation financière quoique conséquente mais reste insuffisante

## ***2.2. Les acteurs privés et le chantier de la privatisation***

En 2006, la privatisation des ports d'Algérie s'est concrétisée avec le lancement de plusieurs appels d'offres à l'échelle internationale pour la gestion du port d'Alger. A cette date d'ailleurs, chacune des filiales se consacrant au transport de marchandises a été privatisée à titre de partenariat avec des opérateurs français, italien et saoudien.

Mohamed-Cherif et Ducruet et notent que l'Etat algérien a pris conscience de l'échec du modèle de gestion portuaire étatique et depuis 2006, la réforme portuaire a eu lieu en autorisant, à travers un partenariat public-privé, la concession de terminaux portuaires à des partenaires étrangers<sup>21</sup>.

À l'heure actuelle, l'activité de consignataire par exemple est entièrement libéralisée. La tutelle ou le registre d'une société consignataire incombe au Ministère des Transports. Un total de 195 sociétés de consignation est enregistré, alors que 12 seraient suffisantes pour satisfaire les besoins du marché. Par ailleurs, 70 % du marché des conteneurs est contrôlé uniquement par trois sociétés : CMA CGM, MSC Algérie et MAERSK Alger. La tutelle ou le registre de transitaire ou de commissionnaire en douanes relève des Douanes Algériennes.

La privatisation du port d'Oran a quant à elle commencé en juin 2008 et la sélection des possibles opérateurs privés internationaux intéressés par sa gestion est en cours.

Le port d'Oran est considéré comme une installation portuaire qui pourra accueillir en 2017 des bateaux de dernière génération et dont la capacité sera de 1,5 à 2 millions de conteneurs par an, alors qu'actuellement, ils ne peuvent accueillir que l'entrée de bateaux transportant un

---

<sup>21</sup> Mohamed-Cherif, Ducruet, Du global au local : les nouveaux gérants des terminaux portuaires algériens, Politique(s) de l'espace portuaire, 16 | 2012-1:

maximum de 400 conteneurs. Il est également envisagé de privatiser les ports de Mostaganem et d'Annaba.

En 2008, au port d'Alger, le trafic annuel n'a pas dépassé les 400 000 conteneurs avec une moyenne horaire de déchargement de 10 conteneurs, la plus faible de toute la Méditerranée. A terme, le trafic annuel doit passer, avec DPW, à plus de 700 000 conteneurs.

En tant que partenaire étranger, Djazaïr Port World a payé un ticket d'entrée de 16 millions d'euros. Le capital de la société DPW atteint 20 millions d'euros, réparti à raison de 50-50 entre l'EPAL et Djazaïr Port World. La société bénéficie d'une concession du terminal à conteneur sur 30 ans.

L'objectif à terme de DPW est de faire du port d'Alger une infrastructure rentable. Il faut donc bien investir massivement : l'EPAL partage à moitié avec son partenaire, les dépenses d'investissements de près de 10 milliards de dinars prévus notamment pour les infrastructures, (environ 4,1 milliards de dinars), l'acquisition d'équipements (dont des portiques) et la mise en place d'un système de gestion informatique (250 millions de dinars) et autant pour les ressources humaines. Le nouveau partenariat

visait à induire une baisse des coûts et de la durée du passage dans ce port algérois. Un bateau perd de l'argent quand il est au port et en gagne quand il est en mer. Le port algérois s'étendra sur 18 hectares de surface, supérieure à sa surface initiale qui était de 12.

Le système de management est confié à Dubaï Port World selon deux modalités. La première est un contrat de performance, payé durant sept ans par la société concessionnaire. La seconde, au delà, prévoit un management sans paiement, à la responsabilité de Dubaï Port World avec un encadrement qui sera totalement assuré par des Algériens. Le business plan prévoit de faire progresser de 20 % la rentabilité au bout de dix ans. Les deux sociétés concessionnaires payeront à l'Etat algérien une redevance fixe sur le m<sup>2</sup> et une redevance variable sur le chiffre d'affaires.

L'EPAL doit fournir à Djazaïr Port World 660 employés, durant la première année. Le terminal va devoir encore recruter mais de façon modérée ; à long terme, par souci de productivité, les effectifs sont même appelés à baisser. En 1982, à sa naissance, l'EPAL faisait travailler 7.000 travailleurs pour manutentionner environ 4 millions de tonnes de marchandises par an. En 2008, ce port traite plus de 6 millions de tonnes, avec la moitié de cet effectif. Les ports algériens sont en retard dans les qualifications requises pour un terminal

moderne. Il est prévu que les opérateurs étrangers se chargeront de la mise à niveau. Selon des données officielles, 70 navires attendaient en moyenne chaque jour pour s'arrimer à un quai en 2009, ce qui a coûté à l'État 700 millions de dollars (490 millions d'euros à l'époque) de dédommagements.

Djazair Port World a également obtenu la concession du port de Djendjen. Ce port en eau profonde est destiné à devenir un véritable port de transbordement et d'éclatement dont l'objectif est d'accroître le trafic pour atteindre 1,5 million d'EVP (conteneurs) par an, alors qu'il se situe à moins de 100.000 EVP en 2009, l'année de la conclusion du contrat. L'entreprise joint venture conclue avec un opérateur étranger et un contrat a été signé par le port de Béjaia avec le singapourien PORTEK

#### **IV. DIMENSION ECONOMIQUE (COMMENT SONT GENEREES LES PLUS-VALUES ?)**

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 – prix. Actuellement, le gouvernement tente de mettre fin à ces tares au port d'Alger en obligeant les importateurs de marchandises non 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 40 km<sup>2</sup>) de ports secs, de magasins et d'aires de transit temporaire. Ces mesures peuvent être l'oeuvre des opérateurs eux-mêmes sauf pour les ports secs où une intervention de l'Etat est nécessaire (Rapport de la 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. Il est à relever la mauvaise répartition des rôles dévolus à chaque port ; à titre d'exemple, le port d'Alger monopolise le trafic. 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 (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 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.

## **V. Analyse de la performance des ports algériens : résultats et insuffisances**

L'évaluation des résultats des ports algériens et de l'industrie maritime algérienne sera effectuée sous le prisme d'un certain nombre de critères et d'indicateurs qui permettront de situer le niveau de performance. Nous aborderons tout d'abord la performance dans le contexte global du Maghreb et nous proposerons ensuite plus spécifiquement une analyse de performance de l'industrie portuaire algérienne, avec un classement des ports algériens.

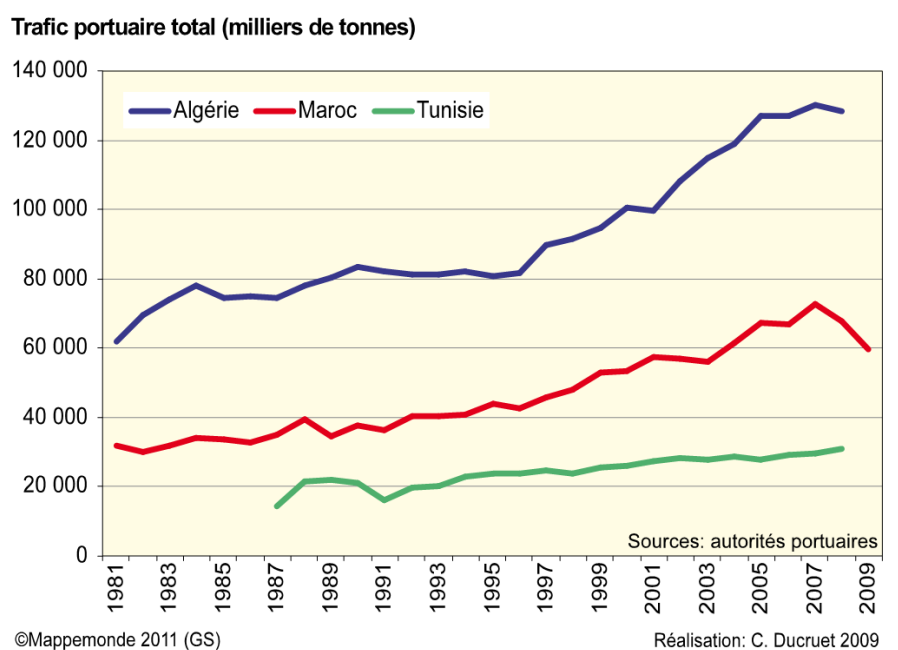
### **1. Etat des résultats des ports Algériens sur les dernières années**

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 étatique et ont continuellement « *souffert du manque d'investissement et de l'abus de la part des sociétés nationales qui sont les principaux chargeurs* » (Zohra, Mohamed-Cherif, Ducret, 2011).

### 1.1. Trafic portuaire et hiérarchie portuaire au Maghreb

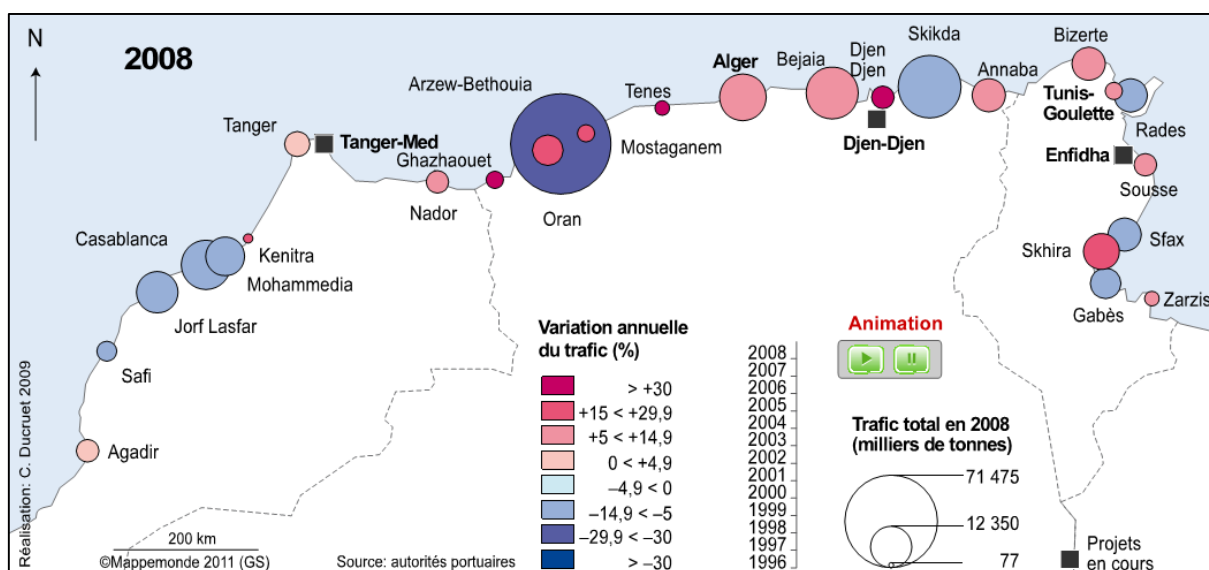
Le Maghreb nous l'avons vu est avant tout importateur. Ce titre les résultats des différents pays du Maghreb sont différents (Zohra, Mohamed-Cherif, Ducruet, 2011). . La Tunisie importait 20 millions de tonnes sur un total de 30 millions de tonnes de trafic en 2008, le port principal du pays étant Rades, dans l'orbite de Tunis. Le Maroc, en 2009, importait par voie maritime deux tiers des 59,8 millions de tonnes manutentionnées dans ses ports, le port de Casablanca absorbant 40% du trafic national. L'Algérie, quant à elle, importait seulement 23% du trafic total passant par ses ports (130 millions de tonnes) en 2008, en raison du poids énorme des exportations d'hydrocarbures, le port d'Alger monopolisant le trafic des marchandises diverses (Zohra, Mohamed-Cherif, Ducruet, 2011). Ainsi, le trafic maritime reflète la nature du commerce extérieur de ces nations, avec un poids plus faible du trafic portuaire tunisien lié à la dominance de produits finis ou semi-finis comme le textile comme l'indique la figure ci-dessous :

**Figure 11. Évolution du trafic portuaire par pays, 1981-2009**



Cette tendance est confirmée par la figure suivante qui montre la performance en trafic des différents ports du Maghreb en 2008. Le port d'Oran en Algérie vient largement en tête

**Figure 12. Hiérarchie portuaire et évolution du trafic au Maghreb, 1996-2008**



### *1.2. Performance dans la spécialisation : le cas des hydrocarbures*

Comme on l'a indiqué, l'industrie portuaire d'un pays est très souvent à l'image de son commerce extérieur. A ce titre, un pays doit pouvoir faire montre d'une capacité de spécialisation, qui est un moyen d'atteindre la performance économique. Chaque pays le fait en fonction de ses possibilités et de ses atouts. A ce propos, Il convient de reconnaître à l'Algérie une certaine performance dans l'exportation minière via son industrie portuaire. L'Algérie est en effet un pays mono-exportateur. (Zohra, Mohamed-Cherif, Ducret, 2011). Les hydrocarbures (surtout le gaz) ont un poids écrasant dans son économie; l'Algérie est un fournisseur privilégié des pays européens. Le gaz transite principalement par les ports d'Arzew et de Skikda. Il est chargé sur des méthaniers (8 navires dont un super-méthanier d'une capacité de 175 000 m<sup>3</sup>). Le transport par tube sera un sérieux concurrent des méthaniers, même si la tendance actuelle est au maintien des lignes maritimes. En effet, la construction de deux gazoducs est en cours ou programmée: l'un vers l'Espagne (Medgaz) opérationnel depuis mars 2011 (El Watan, 2011), et l'autre vers l'Italie (Galsi: Gasdotto Algeria Sardegna Italia) dont la construction devrait s'achever en 2015.

La production annuelle (60 milliards de m<sup>3</sup>) repose sur d'énormes infrastructures de liquéfaction (capacité de 30 millions de m<sup>3</sup>), connectées à un réseau de canalisations

acheminant les hydrocarbures depuis l'arrière-pays saharien (Hassi Rmel et Hassi Messaoud) jusqu'aux ports (Zohra, Mohamed-Cherif, Ducret, 2011). Ces lignes algériennes constituent l'épine dorsale des flux de gaz naturel liquéfié du Maghreb. La réalisation du projet d'exploitation du gisement de Gassi Touil (Timimoune) et la mise en service de la nouvelle unité de liquéfaction à Skikda en 2012 devraient permettre à l'Algérie de renforcer sa présence sur cette route méditerranéenne (H. Benabderrazik, 2008)

### ***1.3. Les partenariats réalisés***

En raison de l'importance des aspects de réseaux dans la gestion de l'industrie portuaire, la qualité et la durabilité des partenariats établis entre acteurs dans le secteur est un gage important de performance.

La nouveauté dans l'organisation du système portuaire algérien est néanmoins l'apparition d'un partenariat privé étranger, en l'occurrence avec l'Emirati Dubaï World Ports (DWP). Par ailleurs, Djazaïr Port World (DPW), une deuxième entreprise joint-venture a officiellement été créée le 15 février 2009 à la faveur d'un marché passé de gré à gré, entre l'EPAL et Dubaï World Ports (DWP), troisième opérateur mondial dans les terminaux à conteneurs, a pris les commandes du terminal à conteneurs du port d'Alger.

### ***1.4. Résultats financiers et classement des ports algériens***

En 2007, l'ensemble des ports d'Algérie a réalisé un trafic de 130 millions de tonnes de marchandises, dont 102 millions étaient des produits pétrolifères. En 2006, un total de 126 millions de tonnes de marchandises sont passées par ces ports, ce qui a permis d'enregistrer un chiffre d'affaires de 25,5 milliards DA. En termes de chiffres de trafic et d'affaires, les ports les plus importants sont ceux d'Arzew, avec 71 millions de tonnes et 7,4 milliards DA ; de Skikda avec 19,9 millions de tonnes et 3,5 milliards DA ; de Béjaïa avec 14 millions de tonnes et 2,4 milliards DA, et d'Alger avec 10,1 millions de tonnes et 7 milliards DA (Tadjine, Ahmed Zaid, 2011).

En 2008, les autorités algériennes livraient un classement de la performance des principaux ports algériens :

**Figure 13. Trafic des ports algériens en 2008 (tonnes métriques)**

Port	Trafic total	%	Trafic hors hydrocarbures	%	Part du trafic hors hydrocarbures (%)		
					import	export	total
Alger / Dellys	12 350 338	9,6	8 409 122	26,3	74,3	39,2	68,1
Annaba	5 844 503	4,6	5 426 917	17,0	87,8	99,9	92,9
Arzew / Béthioua	61 744 773	48,2	268 920	0,8	9,7	0,3	0,4
Béjaïa	15 684 776	12,2	6 163 086	19,3	86,0	1,7	39,3
Djen-Djen	2 119 580	1,7	2 078 722	6,5	97,9	100,0	98,1
Ghazaouet	1 008 895	0,8	984 211	3,1	97,2	100,0	97,6
Mostaghanem	1 036 828	0,8	993 949	3,1	95,6	100,0	95,9
Oran	4 612 402	3,6	4 467 472	14,0	97,0	96,0	96,9
Skikda	23 202 985	18,1	2 535 210	7,9	64,2	0,8	10,9
Ténès	608 559	0,5	608 559	1,9	100,0	100,0	100,0
<b>Total</b>	<b>128 213 639</b>	<b>100,0</b>	<b>31 936 168</b>	<b>100,0</b>	<b>80,4</b>	<b>5,0</b>	<b>24,9</b>

*Source : Annuaire statistique des ports de commerce d'Algérie, Ministère des transports.*

Une autre représentation digne d'intérêt et provenant de la même source donne l'évolution du trafic conteneurisé dans les ports algériens entre 2001 et 2010.

**Figure 14. Evolution du trafic conteneurisé dans les ports algériens, 2001-2010 (EVP)**

Port	2001	2003	2004	2007	2008	2009	2010
Alger	249 327	354 061	419 823	530 526	606 181	641 243	643 409
Annaba	5 387	10 519	12 578	33 694	40 399	53 762	64 900
Arzew	-	164	139	46	77	734	365
Béjaïa	16 034	19 842	49 305	99 208	113 979	151 247	165 158
Djen-Djen	287	-	-	1 090	290	-	-
Ghazaouet	1 785	1 869	2 213	2 710	3 438	8 299	15 808
Mostaghanem	1 725	5 729	4 284	3 614	2 261	3 067	4 005
Oran	46 372	67 036	115 901	124 380	145 743	177 464	198 736
Skikda	32 941	70 983	112 913	100 305	108 717	110 050	108 455
Ténès	-	-	-	143	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>353 858</b>	<b>530 203</b>	<b>717 156</b>	<b>895 716</b>	<b>1 021 085</b>	<b>1 148 866</b>	<b>1 200 836</b>
<b>GINI</b>	<b>0,695</b>	<b>0,711</b>	<b>0,674</b>	<b>0,654</b>	<b>0,656</b>	<b>0,638</b>	<b>0,621</b>

*Source : Annuaire statistique des ports de commerce d'Algérie, Ministère des transports.*

Il faut noter que depuis ces classements, la situation a quelque peu évolué. En effet, 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 son DG Achouri Djeloul, 16 666 000 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 8 688 000 tonnes de marchandises, notamment de la matière première commandé par les entreprises nationales. A l'export, ce sont 7 777 000 tonnes de marchandises essentiellement des produits pétroliers, qui ont transités à travers cette infrastructure portuaire.

Enfin, 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 aux procédures d'acheminement étant également très long, plaçant l'Algérie juste derrière la Chine, le Vietnam et la Pologne (Mohamed-Cherif, Ducruet, 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 (Setti et al., 2011).

Cette synthèse des résultats des ports algériens nous permet à présent de décliner les points de défaillance qui expliquent ces mauvais résultats

## **2. Actions importantes à engager par les ports algériens**

Passons en revue les principales failles observées dans le système portuaire algérien et par ricochet, les mesures à engager pour inverser la tendance

### ***2.1. Des Infrastructures vétustes à renouveler***

Les équipements destinés à la manipulation de marchandises dans les ports algériens ont besoin d'une mise à niveau et ceux servant à la gestion des conteneurs doivent être actualisés de toute urgence.

Au niveau purement portuaire, les investissements en cours (agrandissement et amélioration des infrastructures) s'élèvent à environ 507 millions d'euros, soit moins de 7% du total des investissements de ce type à l'échelle du Maghreb (INVEST IN MED, 2009)

### ***2.2. Une Gouvernance à revoir***

Il y a évidemment un problème de gouvernance autour des ports. Ce défaut de gouvernance touche plusieurs aspects. D'abord l'urbanisation autour des ports a été mal pensée jusqu'ici car elle doit aller au delà des infrastructures strictement portuaires pour être efficace.

Ainsi, il n'y a pas, à proprement parler, de corridors Nord-Sud de transport en Algérie à cause de l'importance écrasante du littoral dans l'organisation territoriale et du caractère captif des arrière-pays portuaires concentrés autour de chaque port (Mohamed-Cherif et Ducruet, 2011).

Du point de vue de la gouvernance managériale, on sait qu'à travers le monde, les ports ont connu des réformes importantes allant vers la privatisation, la déréglementation et la décentralisation des infrastructures portuaires dont les objectifs sont l'amélioration de l'efficacité portuaire, la réduction de l'intervention de l'Etat dans la planification et la gestion des infrastructures maritimes pour réduire l'enveloppe financière à investir (COMTOIS et SLACK, 2003).

Dans ce contexte mondial, les autorités algériennes réfléchissent à de nouveaux modes de gouvernance en s'associant avec des partenaires privés étrangers. L'enjeu est d'arriver à avoir le mode de Partenariat Public Privé qui convienne aux spécificités algériennes réticentes aux réformes domaniales. Ils optent, alors, pour une privatisation des activités portuaires commerciales dans le décret exécutif de 2006.

### ***2.3. Une ouverture internationale à renforcer***

Il ya lieu de noter la faible présence des opérateurs logistiques internationaux en Algérie. Des opérateurs comme DHL, CEVA et MAERSK n'y ont qu'un bureau chacun de taille modeste en comparaison des entrepôts et zones dédiées de ces mêmes opérateurs au Maroc et en

Tunisie. Finalement, la logistique algérienne repose essentiellement sur les entreprises locales (comme les transitaires).

Cet état de fait affecte évidemment le volume du trafic et a aussi des incidences sur les investissements. Les investissements en cours (agrandissement et amélioration des infrastructures) s'élèvent en effet à environ 507 millions d'euros, soit moins de 7% du total des investissements de ce type à l'échelle du Maghreb (INVEST IN MED, 2009). Il n'y a pas, à proprement parler, de corridors Nord-Sud de transport en Algérie à cause de l'importance écrasante du littoral dans l'organisation territoriale et du caractère captif des arrière-pays portuaires concentrés autour de chaque port (MOHAMED-CHERIF et DUCRUET, 2011).

#### *2.4. Une privatisation à mieux encadrer et optimiser*

En termes de privatisations, les résultats restent mitigés, le succès n'étant pas souvent très loin de l'échec, suivant les cas. Si l'arrivée du singapourien PORTEK est une réussite, l'émirati DUBAI PORTS WORLD (DPW) peine à concrétiser ses objectifs. La nouvelle gestion du terminal à conteneurs d'Alger depuis le 17 mars 2009 n'a pas engendré d'impact significatif sur la fluidité du trafic. Des chiffres récents montrent, en effet, que la part de DPW dans le trafic algérois aurait même baissé de 13% sur la période janvier-mai 2011 par rapport à l'année précédente (Mohammed-Cherif et Ducruet, 2012).

Cependant, le bilan est contrasté puisqu'en termes de trafic conteneurisé, l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL) accuse une baisse bien plus forte que DPW en référence aux mêmes périodes, soit -27% et -9% respectivement (Mohammed-Cherif et Ducruet, 2012).

Le développement du trafic conteneurisé sur le terminal concédé semble souffrir de difficultés financières. Le groupe émirati a prévu d'équiper le terminal de 4 portiques, mais cette démarche ne peut pas avoir lieu sans la consolidation des quais et le prolongement de la jetée, des oeuvres à la charge de l'Etat. Le même problème se pose pour le port de Djen Djen. D'après la vision de DPW, le port d'Alger pourrait recevoir 100 millions d'euros de nouveaux investissements et celui de Djen Djen, 400 millions d'euros pour devenir le second port à conteneurs du pays. Mais, le groupe émirati veut que l'Etat soutienne ses investissements puisque ce n'est pas une concession domaniale. Le malaise est tellement important qu'une révision du contrat de concession serait envisagée. La « formule » de concession à l'émirati affiche déjà ses limites.

Le manque d'expérience et les lourdeurs de gestion portuaire étatique perdurent. Le concessionnaire émirati a d'ores et déjà affronté plusieurs problèmes localement : les grèves à répétition des dockers due au changement de la cadence du volume horaire ainsi que le manque d'équipement accentuent l'absence du respect de l'engagement de l'Etat établi dans le contrat.

Le concessionnaire émirati, en étendant son réseau aux deux ports algériens, pensait réaliser des investissements à un endroit stratégique, l'Algérie pouvant jouer le rôle de passerelle entre les ports européens de la rive sud de la Méditerranée et ceux de l'Afrique noire. DP World semble avoir surestimé cet aspect, l'Algérie n'ayant pas de culture de la gestion portuaire privée. 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, Djen Djen et Béjaïa réunis. Par ailleurs, 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 Djen Djen (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.

### ***2.5. Une absence d'intégration multimodale à corriger***

L'organisation multimodale est quasiment absente du système de transport algérien (Tadjine, Ahmed Zaid, 2011). Or, l'intégration de bases logistiques et de plates-formes de correspondance et de transit intermodal n'en est qu'à un stade de réflexion et de conception. La création de ports secs, tels qu'ils sont conçus actuellement, soulage certainement l'utilisation des espaces portuaires mais ne résout pas les problèmes d'intermodalité du système. Toutefois, l'importance actuelle de l'offre de services logistiques est indéniable et, même si elle en est à un stade embryonnaire en Algérie, des opérateurs logistiques appartenant au secteur privé y consacrent leurs efforts.

### **3. Bilan de performance : notre matrice d'évaluation des ports algériens**

La matrice d'évaluation que nous proposons ci-dessous restitue les grands axes de l'évaluation de la performance des ports algériens. Elle repose sur une synthèse des différentes études et donnée que nous avons exploré afin d'évaluer la performance de l'industrie portuaire algérienne et des ports algériens.

La matrice que nous suggérons est bâtie autour de plusieurs critères

- Des *critères de nature technique*, liés aux infrastructures et à leur fonctionnement

Des *critères de nature managériale*, liés à l'organisation globale du système et aux interactions entre acteurs

- Des *critères de nature économique*, liés à la rentabilité pour les acteurs et pour le système.

Pour chacun des critères, nous avons tenu à proposer une pondération de l'évaluation. Nous explicitons et justifions par ailleurs l'évaluation qui est faite de la performance des ports algériens à l'un de chacun des critères.

Figure 15. Notre Matrice récapitulative de l'évaluation de la performance du système portuaire algérien

CRITERE	NATURE DU CRITERE	PONDERATION				CARACTERISTIQUES PRINCIPALES ET EXPLICATIONS
		Très limité	Limité	Bon	Très bon	
FLOTTE	TECHNIQUE	X				<b>Limitée et insuffisante</b> Flotte algérienne est constituée de bateaux anciens et de taille moyenne. Un renouvellement est nécessaire tant sur la qualité et que sur la quantité
Actualité des ports	TECHNIQUE	X				<b>Ancienne et dépassé</b> Ports algériens construits jusqu'en 2000 selon des normes anciennes, pour exploitation pétrolière. Absence d'infrastructures portuaires modernes
Qualité technique des ports	TECHNIQUE	X				<b>Inefficace et vétuste</b> configuration des ports adaptée aux navires de petites tailles en raison de la profondeur théorique de ces ports réduite

						par le phénomène d'envasement et par le dragage
<b>Qualité et fiabilité des installations techniques</b>	<b>TECHNIQUE</b>	<b>X</b>				<b>Sous-équipé</b> Sous-équipement des terminaux, mauvaise gestion du stockage et des faibles tirants d'eau. Faiblesse des capacités de déchargement
<b>Gestion des délais (temps d'attente)</b>	<b>TECHNIQUE</b>	<b>X</b>				<b>Insupportable</b> défaillances sur le plan des superstructures sont aussi lourdes imposent aux navires des temps d'attente très élevés (par exemple, la durée de séjour à quai des navires céréaliers est de 16 jours <sup>22</sup> )
<b>Tarifs et maîtrise des couts</b>	<b>Managériales et économiques</b>	<b>X</b>				<b>Très élevés</b> Tarifs vers l'Algérie ont connu une augmentation de 50 % début 2011. Pertes pour chaque conteneur ont atteint 120 dollars par jour. Un fret Marseille –

<sup>22</sup> Mohamed Cherif – F-Z : les ports Algériens : revue maritime n°480 [en ligne], [http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2007/480%20\\_7%20ports%20algeriens.PDF](http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2007/480%20_7%20ports%20algeriens.PDF) consulté le 12 mars 2014

						Alger coûte 40 % plus cher qu'un Marseille – Tunis
<b>Offre de services logistiques</b>	<b>Managériales et économiques</b>			<b>X</b>		<b>Importante</b> importance indéniable de l'offre de services logistiques même à un stade embryonnaire. De nombreux opérateurs logistiques appartenant au secteur privé
<b>Collaboration entre acteurs nationaux</b>	<b>Managériales</b>	<b>X</b>				<b>Incohérente et Inefficace</b> Désordre dans la répartition des rôles public-privé et déresponsabilisation. Partenariats publics-privés encore récents.
<b>Collaboration entre acteurs internationaux</b>	<b>Managériales et économique</b>	<b>X</b>				<b>Limitée</b> Faible présence des opérateurs logistiques internationaux en Algérie, DHL, CEVA et MAERSK n'y ayant qu'un bureau chacun de taille modeste en comparaison des entrepôts et zones dédiées de ces mêmes opérateurs au Maroc

						et en Tunisie
<b>Capacité de l'Etat à jouer son rôle (Investissement, encadrement et régulation)</b>	<b>Manageriale et juridique</b>	<b>X</b>				<b>Inefficace et Vétuste</b> Investissement public insuffisant malgré l'évolution du cadre juridique et réforme du modèle de gestion portuaire (les investissements en cours s'élèvent à environ 507 millions d'euros, soit moins de 7% du total des investissements de ce type à l'échelle du Maghreb. La bureaucratie conduit à la détérioration de la qualité de service, de la productivité et de la compétitivité – prix
<b>Dynamisme et efficacité du secteur privé</b>	<b>Manageriale et économique</b>		<b>X</b>			<b>Déséquilibré et non maîtrisé</b> Parfois trop d'acteurs (un total de 195 sociétés de consignation est enregistré, alors que 12 seraient suffisantes pour satisfaire les besoins du marché) ou trop peu (70 % du

						marché des conteneurs est contrôlé uniquement par trois sociétés : CMA CGM, MSC Algérie et MAERSK Alger)
<b>Multimodalité et intégration</b>	<b>Economique et managériale</b>	<b>X</b>				<b>Inexistante</b> Pas d'organisation multimodale, pas de cabotage national. <b>Congestion et problèmes de fluidité du transit de la marchandise</b>
<b>Volume du trafic et Performance financière</b>		<b>X</b>				<b>Limitée</b> En 2007, seulement 130 millions de tonnes de marchandises, dont 102 millions étaient des produits pétrolifères. Pour un chiffre d'affaires de 25,5 milliards DA
<b>Capacité à se spécialiser</b>	<b>Technique</b>				<b>X</b>	<b>Efficace et réussie</b> spécialisation réussie des ports algériens dans le transport des hydrocarbures
<b>Poids dans l'économie du pays</b>	<b>Economique</b>				<b>X</b>	<b>Prépondérant</b> Dans les ports algériens transitent 95% des échanges de

						marchandises du pays
<b>Performan ce globale</b>	<b>Technique Managériale Economique</b>	<b>X</b>				<b>Limitée</b> Les ports algériens sont considérés comme les ports les moins performants de la Méditerranée. L'Algérie occupe la 140ème place au sein du classement mondial des ports

#### 4. Perspectives de développement des ports algériens

##### 4.1. Au niveau des infrastructures

En termes de perspectives, l'Algérie mise beaucoup sur l'agrandissement du port de Djen Djen 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 Djen Djen l'uranium extrait à Imouraren, dans le Nord du Niger (*Jeune Afrique*, 2010).

#### ***4.2. Au niveau de la logistique maritime et l'optimisation des services***

Les pouvoirs publics se préoccupent aussi de la création d'un observatoire des coûts des passages portuaires : une institution publique qui disposera de l'autorité d'exiger de l'information aux acteurs des secteurs maritime et portuaire. Aussi, le secteur a besoin d'accélérer l'application des réformes décidées il y a quelques années, l'objectif étant de permettre aux ports algériens de rattraper leur retard sur leurs concurrents méditerranéens. Il a été décidé d'agir pour remédier aux faibles performances des ports algériens, d'autant plus que le trafic maritime entre les deux rives de la

Méditerranée a explosé. Les causes de cette contre-performance sont le manque de fiabilité sociale, la faible productivité des terminaux et un coût plus élevé que celui des concurrents. Un fret Marseille – Alger coûte 40 % plus cher qu'un Marseille – Tunis, les transporteurs facturant le manque de performance du port d'Alger (Rapport REG MED, 2007).

Associé à ses partenaires étrangers, les autorités publiques élaborent des programmes de développement intégrant le secteur portuaire dans le but d'améliorer ses performances. L'acteur public en tant que maillon déterminant de la chaîne entreprendra des actions pour l'extension, la modernisation et la réhabilitation du secteur par une allocation financière quoique conséquente mais reste insuffisante.

#### ***4.3. Au niveau de la Gouvernance***

Les autorités algériennes réfléchissent à de nouveaux modes de gouvernance en s'associant avec des partenaires privés étrangers. L'enjeu est d'arriver à avoir le mode de Partenariat Public Privé qui convienne aux spécificités algériennes réticentes aux réformes domaniales. Ils optent, alors, pour une privatisation des activités portuaires commerciales dans le décret exécutif de 2006.

La présentation des failles du service logistique dans la première partie nous a permis d'appréhender les leviers de la gouvernance à travers et l'identification des nouveaux acteurs et les actions de l'acteur public afin de nous éclairer sur la situation des ports et les limites du nouveau mode de régulation.

Ce changement important dans la législation portuaire devrait ouvrir aux entreprises publiques et privées la possibilité d'intervenir dans le secteur portuaire. Dès sa publication le décret a cependant suscité l'intérêt d'acteurs économiques nouveaux voulant investir le domaine

portuaire. Le groupe algérien CEVITAL a demandé l'autorisation de la construction d'un hub portuaire à Cap Djinet, mais sans résultat.

A travers une privatisation partielle des ports, l'Etat algérien espère obtenir l'efficacité des ports et augmenter ses capacités en infrastructures. Mais la réforme domaniale qui permettrait à l'investisseur de jouir de tous les droits d'un propriétaire n'est pas encore à l'ordre du jour. Cette politique portuaire devait être adaptée aux mutations en cours de l'économie mondiale, mais l'Algérie connaît un retard dans le mouvement de privatisation qui a touché plusieurs ports des pays en développement tel le Maroc (MOHAMMED-CHERIF, 2007). Dès les années 1990, ce pays a en effet privatisé la manutention dans ces ports et les résultats ont été un dédoublement de la productivité de cette activité.

La nouveauté dans l'organisation du système portuaire algérien est néanmoins l'apparition d'un partenariat privé étranger, en l'occurrence avec l'Emirati Dubaï World Ports (DWP). Par ailleurs, Djazaïr Port World (DPW), une deuxième entreprise joint-venture a officiellement été créée le 15 février 2009 à la faveur d'un marché passé de gré à gré, entre l'EPAL et Dubaï World Ports (DWP), troisième opérateur mondial dans les terminaux à conteneurs, a pris les commandes du terminal à conteneurs du port d'Alger.

En 2006, la privatisation des ports d'Algérie s'est concrétisée avec le lancement de plusieurs appels d'offres à l'échelle internationale pour la gestion du port d'Alger. La privatisation du port d'Oran a commencé en juin 2008 et la sélection des possibles opérateurs privés internationaux intéressés par sa gestion est en cours. Le port d'Oran est considéré comme une installation portuaire qui pourra accueillir en 2017 des bateaux de dernière génération et dont la capacité sera de 1,5 à 2 millions de conteneurs par an, alors qu'actuellement, ils ne peuvent accueillir que l'entrée de bateaux transportant un maximum de 400 conteneurs. Il est également envisagé de privatiser les ports de Mostaganem et d'Annaba.

#### ***4.4. Au niveau de la coopération avec l'Europe***

De son côté, l'Europe veut soutenir le développement portuaire au Maghreb: les fondateurs de l'Union pour la Méditerranée, créée en 2008, ont mis en place le projet Meda Mos (Motorways of the Sea). Le projet d'autoroutes de la mer est censé arrimer les deux rives de la Méditerranée et donc servir l'intégration euro-méditerranéenne (Weigert, 2010). Le programme Meda Mos a débuté par la mise en oeuvre de projets pilotes en 2009. Trois ports maghrébins ont été retenus dans ce cadre: Tanger Med, Tunis-Rades et Bejaia. Ils bénéficient

d'une assistance technique et financière. À la fin 2010, les lignes suivantes étaient opérationnelles: Rades-Gênes et Rades-Marseille pour la Tunisie (lignes de navires rouliers), Agadir-Port Vendres pour le Maroc (ligne de porte-conteneurs, fruits et légumes), Bejaia-Barcelone et Bejaia-Marseille pour l'Algérie (lignes de navires rouliers). Les trafics de transbordements ne sont pas exclus de ces projets, mais la priorité est donnée aux échanges intra-méditerranéens.

## **Conclusion de la Partie II**

En refermant cette seconde partie, rappelons que nous nous sommes posés la question de savoir quel est le niveau de performance des ports algériens dans l'espace méditerranéen, si la qualité de leur gestion est opportune, au regard notamment de leurs capacités logistiques.

C'est ainsi que nous nous sommes attelés à mesurer les efforts accomplis pour la modernisation du secteur en examinant la teneur des mesures prises et leur capacité réelle à contribuer à l'augmentation des possibilités logistiques des ports algériens et du trafic portuaire en général.

Nos constats au terme de cette partie sont sans appel : les ports algériens ont besoin autant de savoir-faire étranger que d'une injection massive d'argent public, et, l'État est appelé à doubler ses investissements.

Dans la troisième partie que nous introduisons ici, nous irons plus en détail dans ce constat.

Déjà notons que dans le contexte régional du Maghreb, la somme de 100 milliards DA avancée par les autorités algérienne au titre des investissements à venir semble en effet bien dérisoire face aux enjeux. A titre de comparaison, donné le port Med II de Tanger au Maroc a suscité un investissement global de 3 milliards d'euros. Pendant que les autorités publiques algériennes escomptent la création de quelque 18.000 emplois dont près de 3.000 directs grâce à ces projets, l'on préconise la création de 145 000 emplois à Tanger Med à l'horizon 2015.

Ce sont des paradoxes et décalages de cette nature qui nous ont conduits à proposer l'analyse comparative qui suit.

### **PARTIE III. Analyse comparative entre le port de Mostaganem (Algérie) et le port de Tanger (Maroc)**

Dans cette ultime partie, notre démarche sera empirique, et plus précisément comparative et analytique. Nous proposerons en effet une confrontation entre un port algérien (Mostaganem) et un port maghrébin, marocain en l'occurrence (Tanger). Cette démarche nous offrira des résultats autant quantitatifs que qualitatifs et que nous analyserons. Au terme de cet exercice nous testerons nos hypothèses vérifierons nos hypothèses, l'objectif étant finalement de savoir comment décongestionner le système portuaire algérien et de rendre le secteur efficient.

## I. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

### 1. Objectifs et contexte de la comparaison



L'objectif majeur de cette analyse comparative est de démontrer que l'atteinte des buts que se sont fixés les acteurs algériens et leurs partenaires pour développer les ports algériens n'est possible que s'ils s'inscrivent dans une stratégie plus globale allant dans le sens de créer des **plateformes portuaires à conteneurs** et s'éloigner de l'enclave du port secondaire polarisé par les autres hubs méditerranéens. Nous souhaitons à ce propos démontrer que le temps joue contre les projets algériens, au regard de la dynamique lancée par les projets des pays voisins.

La comparaison entre les ports de Mostaganem et de Tanger nous permettra de mettre cela en exergue.

### 2. Economie algérienne et économie marocaine : une confrontation

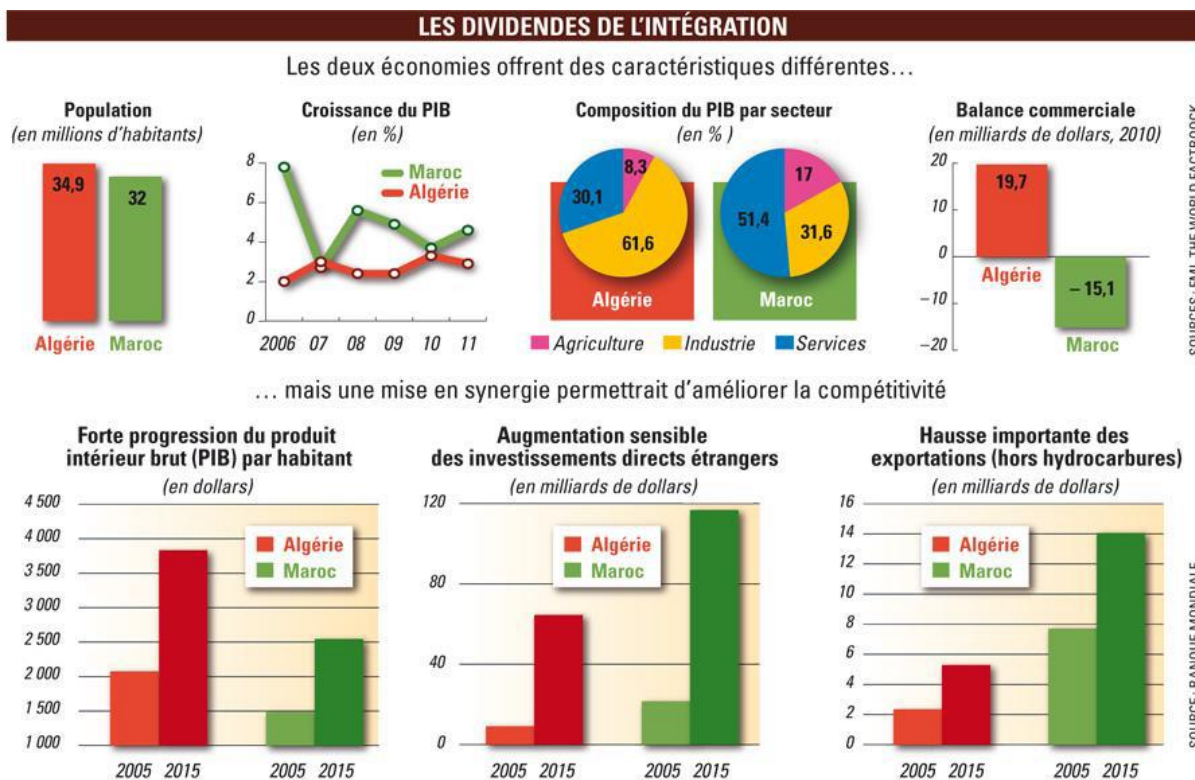
La situation économique d'un territoire est fondamentale dans l'analyse de l'évolution des transactions portuaires. Il est donc essentiel de proposer une confrontation des environnements économiques de l'Algérie et du Maroc avant d'arriver, à proprement parler, à la confrontation des secteurs portuaires et précisément la comparaison de deux ports actifs dans chacun des pays. Commençons par une confrontation des données sociales des deux pays.

**Figure 16. Caractéristiques comparées des sociétés algérienne et marocaine**

	 Algérie	 Maroc
<b>Superficie (km<sup>2</sup>)</b>	2 381 741	446 550
<b>Population</b>	35 400 000	32 300 000
<b>Densité de population (hab/km<sup>2</sup>)</b>	14,52	83,14
<b>Capitale</b>	Alger	Rabat
<b>Plus grande ville</b>	Alger (2 740 000 hab)	Casablanca (3 245 000 hab)
<b>Gouvernement</b>	République à régime semi-présidentiel	Monarchie constitutionnelle
<b>Langues officielles</b>	arabe	Arabe, Berbère
<b>Langues nationales</b>	Berbère	
<b>PIB (nominal) (milliards de dollars)</b>	183,4	101,8
<b>PIB (PPA) milliards de dollars</b>	264,1	163
<b>PIB (nominal) par habitant US \$</b>	5180	3150
<b>PIB (PPA) par habitant US \$</b>	7200	5100
<b>IDH3</b>	0.713 (93 <sup>ème</sup> )	0,591 (130 <sup>ème</sup> )

Une autre perspective est celle de la comparaison des données purement économiques sur les dernières années. La figure ci-dessous schématise l'état comparé des deux environnements économiques.

**Figure 17. Caractéristiques comparées des économies algérienne et marocaine**



Source : [www.banquemonde.org/data](http://www.banquemonde.org/data)

### 3. Méthodologie et ressources pour l'analyse comparative

Cette section traite de la démarche que nous allons adopter pour conduire notre analyse comparative.

#### 3.1. Pourquoi avons-nous choisi la méthode comparative ?

Depuis les années récentes, observer, comprendre et expliquer des processus qui désormais se déroulent à une échelle transnationale tout en ayant des impacts locaux, ne relève plus d'un exercice confiné à un contexte uniquement national. Il est devenu précieux de confronter, comparer plusieurs environnements, afin de mieux comprendre et mieux anticiper.

### *3.2. La méthode comparative dans le contexte des sciences sociales*

Face à cette nouvelle situation où les phénomènes de sociétés sont plus perçus comme des phénomènes globaux, la démarche comparative s'impose donc. Cette démarche comparative ne peut se limiter à juxtaposer la production d'études de cas probablement pertinentes mais élaborées en dehors de toute comparaison transnationale.

La méthode comparative, se veut un substitut à l'expérimentation des sciences exactes. Elle autorise à dégager des lois en dissociant un phénomène de son environnement. Dans la comparaison on traite d'abord d'un « environnement culturel », qui inclut les institutions, coutumes, traditions, systèmes de valeurs et modes de vie en relation avec les processus de production économique dans cet environnement, afin de confronter ces valeurs avec un autre environnement. La recherche en comparative en sciences sociales oscille ainsi entre deux pôles, celui de la validation scientifique et celui de l'historicité<sup>23</sup>.

Cependant cette démarche a beaucoup d'exigence que nous allons d'ailleurs naturellement tenter de respecter dans le cadre de ce travail. Aussi toute étude comparative implique, d'une part, d'identifier des concepts pertinents au-delà de la division entre sciences sociales et, d'autre part, de construire des catégories supposant la comparabilité au delà des frontières nationales. Elle exige un effort de standardisation et d'harmonisation mais aussi de clarification du vocabulaire scientifique, dépassant les différences sémantiques: il s'agit d'identifier les variables communes tout en se mettant d'accord sur la manière d'attribuer à chacune de ces variables une valeur empirique identique. Dans le cas d'une analyse comparative dans le domaine portuaire, la complexité est importante car il ya plusieurs éléments de comparaison possible et beaucoup de façon de les aborder.

Par ailleurs, construire une problématique commune va supposer de se doter d'une grille de lecture transversale, transculturelle ou transnationale, exige ainsi au préalable de se mettre d'accord sur les éléments de la thématique et de la problématique susceptibles de faire l'objet de la comparaison. Mais faut-il opter pour des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs? Voyons comment notre comparaison sera conduite sur le terrain

---

<sup>23</sup> Cynthia Ghorra-Gobin, La démarche comparative en Sciences Sociales, Gestion des Transformations sociales, n°40, 1998

### ***3.3. Comment va s'effectuer notre analyse comparative ?***

**Tout d'abord, en termes d'objectif assigné** à la comparaison, on sait que le principe de comparabilité qui s'inscrit dans toute démarche comparative, se décline toutefois en fonction de l'objectif que va poursuivre la recherche comparative. Notre comparaison des ports de Mostaganem et Tanger ne vise pas à tirer des enseignements globaux sur l'exploitation portuaire en Algérie et au Maroc. Il vise plus modestement à confirmer les constats que nous avons au préalable opérés sur les limites et les défis de l'environnement portuaire algérien. En ce sens, il s'agit donc plus d'une analyse comparative de vérification / confirmation, avec un objectif bien encadré : savoir si les conclusions opérées au niveau national algérien se confirment dans le cas précis du port de Mostaganem et pour cela, confronter le fonctionnement de ce port avec un autre, dans un environnement différent, le port de Tanger.

**S'agissant ensuite de la méthode et du périmètre** : notre comparaison ne va pas consister en une exploration exhaustive des réalités des ports de Tanger et de Mostaganem. Beaucoup d'aspects techniques, politiques, structurels ne seront pas abordés ici. Il s'agit davantage de dégager des variables médiatrices afin de parvenir à des réalités et conclusions pertinentes et dignes d'intérêt. C'est pourquoi l'accent sera porté sur la confrontation des deux terrains à travers précisément les axes d'analyse qui nous ont servi de fil conducteur jusqu'ici : l'axe technique et logistique, l'axe organisationnel et l'axe économique. De cette façon, les données recueillies seront directement orientées vers l'évaluation de notre revue de la littérature (ou revue d'actualité) et aussi la vérification de nos trois hypothèses de recherche.

## **4. Présentation des axes de comparaison considérés**

Nous allons reprendre des critères qui ont déjà été exploités lors de l'analyse du système portuaire algérien et les transposer au cadre plus restreints des ports de Mostaganem et de Tanger.

### ***4.1. Axe technique et logistique***

C'est le premier axe de comparaison. Il concerne l'état des infrastructures portuaires et le niveau des investissements techniques. Les critères déterminants ici sont : nature et qualité des outils techniques, nature et qualité de l'entretien de ce patrimoine, volume des investissements. Nous proposerons en outre un focus sur la variable de la conteneurisation et verrons comment sa présence ou son absence affecte les différents environnements.

#### ***4.2. Axe organisationnel***

L'axe organisationnel va concerner la gestion managériale autour des ports dans les deux environnements étudiés. Les principaux critères considérés ici sont : la gestion des structures, la gestion des acteurs et la gestion des processus.

#### ***4.3. Axe financier et de compétitivité***

Cet ultime axe concerne l'évaluation de la performance économique des deux ports et de leur compétitivité. Les critères déterminants ici concernent le dynamisme économique et les résultats financiers principalement. La variable de la capacité du port à faire face à la concurrence est déterminante.

### **5. Présentation rapide des ports comparés**

Avant la comparaison proprement dite, présentons rapidement les deux cas d'étude : le cas principal (port de Mostaganem en Algérie) et le cas de comparaison (port de Tanger- Med au Maroc).

#### ***5.1. Cas principal : le port de Mostaganem***

Le port de Mostaganem est notre cas principal puisque le Mémoire part prioritairement de l'analyse de l'exploitation portuaire en Algérie. Nous allons présenter ce port de Mostaganem, examiner ses atouts et ses failles, afin de le comparer au port de Tanger Med (notre cas de confrontation).

#### **Figure 18. Une vue du port de Mostaganem**



Source : [www.djazair50.dz](http://www.djazair50.dz)

Mostaganem est une ville portuaire, le port est situé dans le golfe d'Arzew et doté d'une superficie de 68 ha et deux bassins. Il est traversé par un réseau de voie ferrée. Situé à proximité du premier pôle gazier et pétrolier d'Arzew, le port de Mostaganem constitue la voie la plus courte pour l'acheminement des marchandises à destination des régions pétrolières et gazières de Hassi-Messaoud, Hassi-R'mel, Hassi-Berkine et Haoudh-El-Hamra. Localisé dans une zone agricole, son hinterland est formé de 12 Wilayas situées au Nord et Sud représentant le quart de l'ensemble des circonscriptions administratives de l'Algérie et le tiers de la superficie du pays. Le port est situé dans le golfe d'Arzew (Site Internet Port Mostaganem). Le port de Mostaganem est desservi par un réseau ferroviaire et routier menant aux plus grands centres urbains du nord et du sud de l'Algérie. Ce réseau de transport relativement complet offre un accès direct aux voies de chemin de fer et ce, à partir de tous les terminaux.

Le port de Mostaganem est relié par quatre lignes régulières avec les ports de Marseille, Hambourg (Allemagne), Anvers (Belgique) et Huston-Baltimore (USA). Ces liaisons permettent de garantir à l'infrastructure mostaganémoise un trafic et une activité quasi-permanente et fluide.

## **5.2. Cas de confrontation : le port de Tanger**

Tanger Med est notre cas de confrontation. Il s'agit d'un Port marocain en eau profonde construit entre 2004 et juillet 2007. Le port de Tanger est bordé par une zone franche

d'activités industrielles et **logistiques dans la Région de Tanger-Tétouan, au Nord du Maroc.**

Le Port est situé sur la seconde voie maritime la plus fréquentée au monde, le détroit de Gibraltar avec plus de 100 000 bateaux par an.

Le Port Tanger Med c'est 250 ha et des activités autour des axes suivants : conteneurs, passagers, roulier, véhicules neufs, hydrocarbures, vrac

**Figure 19. Une vue du port de Tanger Med**



Le Port Tanger Med comprend précisément :

- Deux terminaux à conteneurs, d'une capacité totale de 3 millions de conteneurs EVP,
- Un port passager et roulier avec 8 postes à quai,
- Un terminal à hydrocarbures de 500.000 tonnes de stockage,
- Deux terminaux à voitures pour un total de 20 hectares,
- Un terminal vraquier de 450 mètres de quai et 7 hectares
- Plusieurs connexions ferroviaires pour les marchandises et pour les passagers.

L'une des particularités du port de Tanger est évidemment la conteneurisation. Son activité principale est le transbordement de conteneurs. Les porte-conteneurs géants débarquent leurs marchandises sans dévier de leur route et repartent aussitôt, à charge ensuite à de plus petits navires, ou feeders ships de desservir des ports de second ordre.

Finalement, on peut rappeler que le Port Tanger Med est connecté à plus de 120 ports dans 50 pays au monde auquel il est relié par des lignes régulières hebdomadaires.

## II. COMPARAISON SELON L'AXE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE

Procédons à présent à la comparaison proprement dite en passant en revue chacun des axes (technique, organisationnel et économique). Pour chacun de ces axes nous procéderons en deux étapes : (1) D'abord une matrice de confrontation des deux ports suivant des critères sélectionnés pour chacun des axes (2) Ensuite un focus sur des points jugés essentiels et qui méritent d'être approfondis.

### 1. Matrice de comparaison par critères (axe technique)

CRITERE	NATURE DU CRITERE	PONDERATION				CARACTERISTIQUES PRINCIPALES ET EXPLICATIONS
		Très limité	Limité	Bon	Très bon	
1- Actualités des ports	MOSTAGANE M	X				<b>Port ancien et vétuste</b> Installations de taille relativement modeste en terme de zone d'exploitation et de modernité des installations techniques : 69.000m <sup>2</sup> de surfaces non couvertes, de terre-pleins dont 65.000m <sup>2</sup> à usage commerciale. Pour les <b>Surfaces couvertes</b> : 16 Docks-magasin d'une superficie de 8.950m <sup>2</sup> dont 5.950m <sup>2</sup> à usage commercial. Un parc de véhicule de 60 000 m <sup>2</sup> avec capacité d'accueil 4 500 unités. Des voies de dessertes existantes de 4.805m de route.
	TANGER			X		<b>Port moderne</b> Construit entre 2004 et 2007, le port de Tanger Med bénéficie d'un équipement moderne et pointu.

2- Qualité et fiabilité des installations techniques	MOSTAGANE M	X				<p><b>Port techniquement limité</b>  <b>Silo de céréales mis</b> en service en 1986. Doté de 12 cellules et de 2 portiques à grain d'un débit de 300T/H. Capacité de stockage de 30.000T.  <b>Station de bitume:</b> Construite en 1929. Capacité de stockage 4.700T, pour le traitement 30.000T/An. <b>Silo à sucre:</b> Réceptionné en 1971. Capacité de stockage de 17.000T, pour le transit de 150.000T/An. <b>Cale de halage:</b> 02 bers de 100 T et 01 ber central de 250 T  <b>Pont bascule:</b> 02 ponts bascules d'une capacité de charge utile de 50T.</p>
	TANGER			X		<p><b>Port techniquement avancé</b>  Port particulièrement bien équipé avec installations fiables, notamment deux terminaux à conteneurs, d'une capacité totale de 3 millions de conteneurs EVP, un port passager et roulier avec 8 postes à quai, un terminal à hydrocarbures de 500.000 tonnes de stockage etc.</p>
	MOSTAGANE	X				<p><b>Capacité et activité restreintes</b></p>

3- Capacité et volume d'activité	M				Flotte constituée de bateaux anciens et de taille moyenne. Activité largement concentrée sur terminaux à voitures. Port passager et routier.. Pas encore de conteneurisation
	TANGER			X	<b>Capacité et activité importantes</b> Volume important d'activité grâce à la conteneurisation. 2,5 millions de conteneurs en 2013 et une prévision de 2,7 millions de conteneurs pour 2014
4- Gestion des délais ( temps d'attente)	MOSTAGANE M	X			<b>Port peu flexible et lent</b> Problème de lenteur des enlèvements des véhicules par les concessionnaires. En outre, les bateaux de transport de véhicules passent au minimum 21 jours en rade dans les ports de Jijel et Mostaganem. Les affréteurs paient des surestaries (indemnités de retard dans le chargement ou déchargement de marchandises, ndlr) d'au moins 25 000 dollars par jour aux armateurs. C'est une perte sèche pour l'économie nationale
	TANGER			X	<b>Port flexible et relativement rapide</b> Conçue selon les standards de qualité internationaux, Zone

						Franche Logistique offre des avantages fiscaux et douaniers attractifs, notamment en termes de temps de passage réduits. Politique du juste-à-temps
5- Performance de la conteneurisation	MOSTAGANE M	X				<b>Inexistante</b> Pas encore de véritable politique de conteneurisation Port prioritairement destiné à recevoir des marchandises hors conteneurs
	TANGER				X	<b>Avancée</b> En 2013, le Port de Tanger Med a réalisé 10.000 escales de navires dont les géants porte-conteneurs de CMA CGM et Maersk.
6- Capacité à se spécialiser	MOSTAGANE M		X			<b>Engagée</b> Suite à un conseil interministériel, tenu en 2009, décision a été prise de transférer le trafic des véhicules du port d'Alger vers ceux de Mostaganem, Djen Djen et Ghazaouet, afin de décongestionner le port d'Alger. Avec l'évolution constante du trafic de véhicules et de marchandises, le port de Mostaganem a orienté sa 'spécialisation' sur le trafic des véhicules
	TANGER				X	<b>Engagée</b> Périmètre d'activités finalement assez large. Cela ne cause

						pas de problèmes jusqu'ici. Son activité principale est le transbordement de conteneurs.
<b>Performance globale technique</b>	<b>volet M</b>	<b>MOSTAGANE</b>	<b>X</b>			<b>Performance insatisfaisante</b> Flotte angérienne est constituée de bateaux anciens et de taille moyenne
		<b>TANGER</b>			<b>X</b>	<b>Performance largement satisfaisante</b> Port techniquement avancé, avec une activité riche et aboutie. Volume d'activités et résultats techniques impressionnants. Dans l'activité de transbordement, Tanger Med 1 occupe la deuxième place africaine et la septième en Méditerranée

## 2. Focus sur quelques points

### 2.1. La conteneurisation

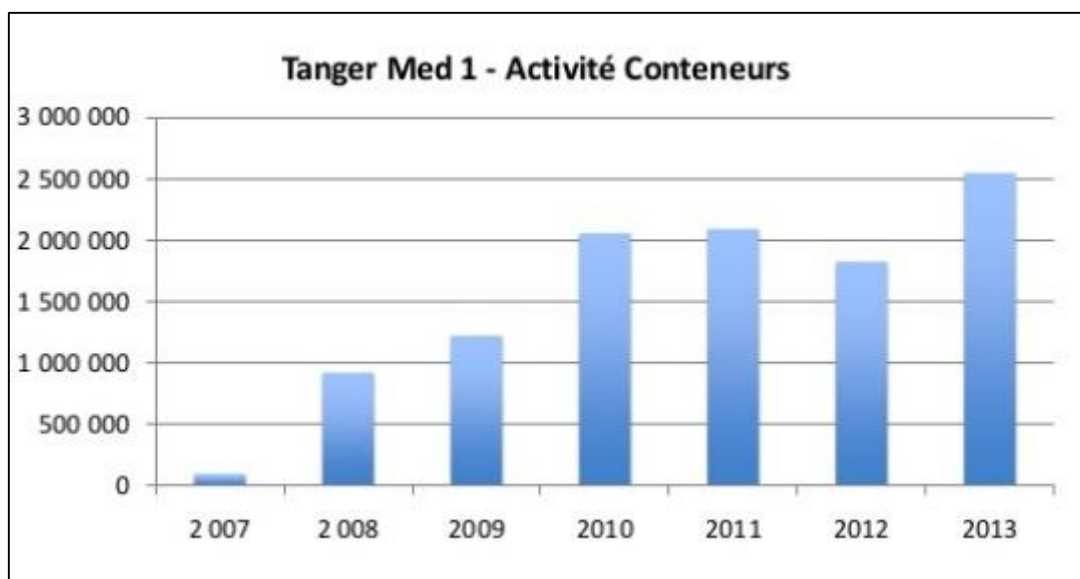
La conteneurisation est un point de différence important entre les deux ports. Elle fait clairement la différence en termes de capacités et de volume d'activité. Mostaganem est largement pénalisée par son absence de conteneurisation pour le moment.

En revanche, l'expertise de Tanger Med en termes de conteneurisation lui procure un avantage certain, démultipliant ses capacités et son volume d'activité. Ainsi, Tanger Med comporte 2 terminaux à conteneurs, d'une capacité totale de 3 millions de conteneurs EVP. Après seulement six ans d'activité, le Port Tanger Med 1 se hisse déjà au 55e rang mondial avec la plus forte progression, au lieu de la 72e place l'année précédente, selon le classement mondial à fin 2013, établi par *Containers Management*. Il enregistre la plus forte augmentation de 40 % en volume traité suivi du port de Mundra en Inde avec 28%.

Bien plus, l'extension "Tanger-Med II" (Située sur le flanc ouest de Tanger Med I ), renforcera les capacités des premières installations avec deux terminaux (terminal 3 et terminal 4) à conteneurs en eaux profondes qui offriront une capacité supplémentaire de 5 millions de conteneurs EVP (conteneurs standard de 2,5 m de hauteur et 6 m de longueur); ce qui portera à 8,5 millions, la capacité totale des deux ports réunis.

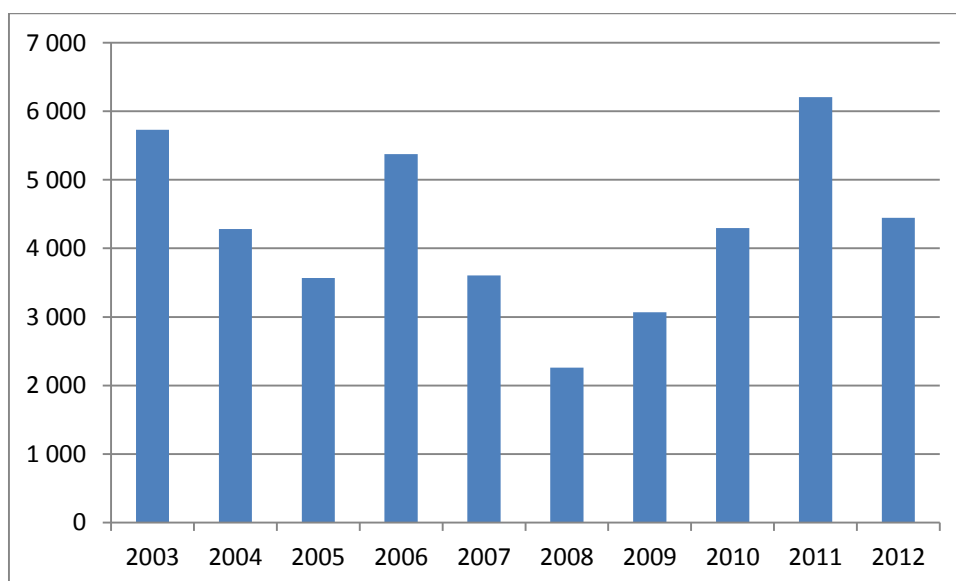
Le terminal 3 est d'une capacité de 3 millions de conteneurs EVP et comprend 1 600 mètres de quais et 78 ha de terre-pleins.

**Figure 20 activité conteneur du port TANGER Med**



Source : 3<sup>ème</sup> forum des entrepreneurs marocain, Marakech, 2014

**Figure 21 : activité conteneur du port de Mostaganem**



Source : Entreprise Portuaire de Mostaganem ( EPM), 2014

### III. Comparaison selon l'axe organisationnel et managerial

#### 1. Matrice de comparaison par critères (axe organisationnel et managérial)

Figure 21. Matrice de comparaison suivant l'axe technique

CRITERE	NATURE DU CRITERE	PONDERATION				CARATERISTIQUES PRINCIPALES ET EXPLICATIONS
		Très limité	Limite	Bo n	Très bon	
1- Tarifs et maîtrise des coûts	MOSTAGA NEM	X				<b>Coûts importants</b> Tarifs assez élevés, coûts logistiques importants
	TANGER			X		<b>Coûts limités</b> Gestion intelligente des coûts : Les porte-conteneurs géants débarquent leurs marchandises sans dévier de leur route et repartent aussitôt, à charge ensuite à de plus petits navires, ou <i>feeders ships</i> de desservir des ports de second ordre
2- Offres de services logistiques	MOSTAGA NEM	X				<b>Offre relativement limitée</b> Offre réduite à la gestion des passages des marchandises et des véhicules principalement. Quelques services complémentaires gravitant autour de ces activités principales
	TANGER				X	<b>Offre étendue</b> Offre élargie au transbordement de conteneurs, en plus des activités classiques du port
3- Collaborations entre acteurs	MOSTAGA NEM		X			<b>Omniprésence du pouvoir public</b> Monopole étatique historique dans le secteur portuaire. Incapacité de l'Etat à relever

<b>nationaux</b>						les défis du port, notamment en termes d'investissements. Privatisation récente et encore inefficace
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<b>Synergie intéressante entre acteurs publics et privés</b> La construction, l'aménagement et la commercialisation ont été confiés à une société appartenant à l'État marocain dénommée <i>Agence Spéciale Tanger Méditerranée</i> (TMSA). Cependant, le terminal 1 à conteneurs a été concédé au groupe APM Terminals pour une durée de 30 ans, tandis que le terminal 2 est revenu au consortium Eurogate-Contship / MSC / CMA-CGM pour la même durée.
<b>4- Coopération avec acteurs internationaux</b>	<b>MOSTAGANEM</b>		<b>X</b>			<b>Coopération existante</b> Le Port de Mostaganem est ouvert à la collaboration méditerranéenne. Mais peu de synergies durables. Présence en définitive de peu d'acteurs internationaux, en dépit des activités, autour du port, de quelques constructeurs automobiles.
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<b>Coopération avancée</b> Le Port Tanger Med est connecté à plus de 120 ports dans 50 pays au monde auquel il est relié par des lignes régulières hebdomadaires. Port opéré par les leaders mondiaux des métiers portuaires. L'implantation croissante d'industriels et de logisticiens de renom confirme l'avantage compétitif. Par exemple, la Zone Franche Logistique du Port Tanger Med est opérée par Medhub et

						dédiée aux activités logistiques à valeur ajoutée de groupage, de distribution et d'approvisionnement à l'échelle des flux intercontinentaux. Avec une superficie de 250 ha, c'est une plateforme logistique et multimodale par excellence pour les opérateurs désirant optimiser leurs activités vers le monde. Un des premiers groupes installés sur 300 hectares est le groupe Franco-Japonais Renault-Nissan qui possède une usine de production d'une capacité de 200 000 voitures/an, extensible à 400 000 voitures/an.
<b>5- Capacité de l'état à jouer son rôle (investissement, encadrement, régulation)</b>	<b>MOSTAGA NEM</b>		<b>X</b>			<b>Rôle étatique assumé</b> Une Agence étatique sous forme de société anonyme dirige le port de Mostaganem. Ses prérogatives sont assez clairement définies même si la pertinence de son management et de ses décisions est régulièrement contestée par les acteurs du secteur
	<b>TANGER</b>			<b>X</b>		<b>Rôle étatique assumé et réussi</b> La construction, l'aménagement et la commercialisation ont été confiés à une société appartenant à l'État marocain dénommée Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TMSA)
<b>6- Capacité à se spécialiser</b>	<b>MOSTAGA NEM</b>	<b>X</b>				De nombreux acteurs privés investissent le port de Mostaganem et proposent de plus en plus de services, mais cela s'effectue dans un environnement assez

						désordonné dans lequel chaque prestataire joue sa partition
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<b>Secteur privé dynamique</b> La Zone Franche Logistique du Port Tanger Med, opérée par <b>Medhub</b> , complète cette offre coordonnée et particulièrement riche, avec l'ambition d'asseoir un pôle logistique leader dans la région. Opérationnelle depuis fin 2008, cette Zone, intégrée au Port Tanger Med est dédiée aux activités logistiques à valeur ajoutée de groupage, de distribution et d'approvisionnement à l'échelle des flux intercontinentaux
<b>7- Multimodalité et intégration</b>	<b>MOSTAGANEM</b>	<b>X</b>				<b>Multimodalité et intégration limitée</b> L'Algérie paie annuellement des centaines de millions de dollars de surestaries aux armateurs étrangers en raison de la congestion du port de Mostaganem et du retard dans le dédouanement des marchandises. On attend plus de 21 jours pour décharger au port de Mostaganem, alors que les ports d'Oran et de Ghazaouet sont parfois vides. Même situation à l'Est du pays
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<b>Multimodalité et intégration réussies</b> Afin de mieux assurer la complémentarité avec le Port de Casablanca l'ancien premier port marocain, une Liaison Ferroviaire à grande vitesse LGV Tanger-Casablanca est en cours de construction entre les villes de Tanger et Casablanca

						en plus de la ligne de chemin de fer classique existante. La LGV Tanger-Casablanca raccourcira le trajet de moitié et la même liaison est pressentie optimale pour le Fret rapide nocturne entre les deux villes portuaires
<b>Performance globale volet organisationnel et managériale</b>	<b>MOSTAGA NEM</b>	<b>X</b>				<b>Management opérationnel</b> La gestion autour du port de Mostaganem permet à celui-ci de fonctionner et d'affronter les besoins opérationnels quotidiens. Mais sans plus. Un pilotage stratégique véritable tarde à se manifester
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<b>Management efficace</b> La gestion autour du port de Tanger Med se caractérise par sa clarté, sa rationalité et sa vision stratégique, ce qui permet de générer une importante plus value du point de vue de l'efficacité des processus

## 2. Focus sur quelques points clés

Plusieurs réalités empêchent le port de Mostaganem d'être au niveau d'un port comme celui de Tanger Med. Pour aller dans le détail, le port de Mostaganem souffre évidemment des écueils propres au contexte difficile des ports algériens. Concentrons nous sur deux aspects : le manque d'investissement financier et la difficile coopération internationale.

### 2.1. Le manque d'investissement financier

En plus des évidentes considérations stratégiques (privilégier un port plutôt qu'un autre), le développement du trafic conteneurisé sur les terminaux concédés à Mostaganem semble buter sur des difficultés financières et de répartition des rôles dans la responsabilité des investissements financiers à réaliser,, comme c'est le cas pour la plupart des ports algériens. Très souvent, des groupes privés souhaitent équiper des terminaux de plusieurs portiques par

exemple mais cette démarche ne peut pas avoir lieu sans la consolidation des quais et le prolongement de la jetée : des oeuvres à la charge de l'Etat algérien. Le port de Tanger Med, avec son investissement financier colossal pris en charge par l'Etat et ses partenaires n'a pas eu les mêmes difficultés

### 2.2. La difficile collaboration internationale

Des écueils au sein du système de gestion du port de Mostaganem limitent son ouverture internationale : poids de la fiscalité, lourdeurs bureaucratiques pour l'enregistrement des actes de propriétés, et retards dans la modernisation de son système bancaire. Dans ce contexte, les investisseurs étrangers ne se sont pas précipités pour négocier des concessions dans les ports algériens. A contrario, avec le projet Tanger Med, le Maroc accueille d'ores et déjà des opérateurs portuaires globaux comme APM Terminals (Danemark), PSA (Singapour) et Eurogate (Allemagne) en plus de l'opérateur local MarsaMaroc, signe d'une intégration plus poussée dans le système logistique mondial (Invest in Med, 2009).

## IV. COMPARAISON SELON L'AXE ECONOMIQUE ET DE COMPETITIVITE

### 1. Comparaison par critères

Cet ultime axe permet de confronter les performances financières des deux ports. Il questionne aussi leurs compétitivités respectives

Figure 22. Matrice de comparaison suivant l'axe économique et de compétitivité

CRITERE	NATURE DU CRITERE	PONDERATION				CARATERISTIQUES PRINCIPALES ET EXPLICATIONS
		Très limité	Limité	Bo n	Tr ès bo n	
Politique de maîtrise globale des coûts	MOSTAGANE M		X			<u>Limitée bien qu'encourageante</u> Très peu de prise de position de la Direction du port sur la capacité de ce dernier à

						<p>maitriser les coûts pour les acteurs comme pour les opérations. Même si des efforts récents ont été consentis pour la réduction des temps de passage portuaire</p>
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<p><b>Avancée et coordonnée</b> Tanger Med est devenu une plateforme logistique aux portes de l'Europe en jouant sur le fonctionnement de la production en juste-à-temps, ce qui entraîne une économie globale des coûts</p>
<b>Volume du trafic et performance financière</b>	<b>MOSTAGANE M</b>	<b>X</b>				<p><b>Limitée et</b> Trafic en progression mais encore limité (4ème port d'Algérie en 2012). Performance financière modeste.</p>
	<b>TANGER</b>				<b>X</b>	<p><b>Ancienne et dépassé</b> En 2013, le Port de Tanger Med a réalisé 10.000 escales de navires dont les géants porte-conteneurs de CMA CGM et Maersk. Après seulement six ans d'activité, le Port Tanger Med 1 se hisse déjà au 55e rang mondial avec la plus forte progression, au lieu de la 72e place l'année précédente, selon le classement mondial à fin 2013, établi par <i>Containers Management</i>. Il enregistre la plus forte augmentation de 40 % en volume traité suivi du port de Mundra en Inde avec 28%. Dans l'activité transbordement,</p>

						Tanger Med 1 occupe la deuxième place africaine et la septième en Méditerranée. Avec ce classement, le port Tanger Med 1 renforce la position du Maroc comme hub dans le commerce maritime.
	<b>MOSTAGANE M</b>			<b>X</b>		<b>Important</b> En 2012, 99.000 tonnes de ciment, 72.300 tonnes de bois et 120.800 tonnes de semences de pommes de terre. Ce tonnage représente 80% des importations nationales
	<b>TANGER</b>			<b>X</b>		<b>Important</b> Poids important dans l'économie marocaine. Port construit dans une visée stratégique pour servir à terme de hub national et régional.
<b>Compétitivité</b>	<b>MOSTAGANE M</b>	<b>X</b>				<b>Compétitivité limitée</b> Comme pour le reste des ports algériens, forte vulnérabilité face à la concurrence régionale et mondiale.
	<b>TANGER</b>			<b>X</b>		<b>Compétitivité supportée</b> Le Port de Tanger Med vise 8 millions de conteneurs manutentionnés par an à l'horizon 2016, en construisant une extension portuaire d'une capacité de 5,2 millions de conteneurs qui viendra s'ajouter aux 3 millions actuels.
<b>Performance</b>	<b>MOSTAGANE M</b>	<b>X</b>				<b>Insuffisante, bien qu'encourageante</b>

globale volet résultats financiers et compétitiv ité	TANGER				X	Avancé
--	--------	--	--	--	---	--------

## V. BILAN ET TEST DES HYPOTHESES

### 1. Bilan de la comparaison

Restituons, dans la matrice ci-dessous, l'essence des enseignements à l'issue de cette confrontation entre les ports de Mostaganem et de Tanger Med

**Figure 23. Matrice récapitulative de la comparaison Mostaganem-Tanger**

VARIABLES	MOSTAGANEM	TANGER	COMMENTAIRE COMPARATIF
<b>ATOUS PRINCIPAUX</b>	Concentration assez réussie dans le créneau des véhicules, rôle historique reconnu, Poids important dans l'économie nationale	Installations techniques de haut niveau, implication étatique importante (investissements financiers et régulation), ouverture internationale intelligente, transbordement, conteneurisation, multimodalité.	Tanger Med surpasse Mostaganem au niveau des atouts techniques, financiers et managériaux. Il ajoute aux atouts technico-économique des atouts de management
<b>FAIBLESSES PRINCIPALES</b>	Quasi inexistence de l'activité de transbordement et de conteneurisation, ce qui limite le	Investissement financier colossal. Exigence de résultats. Possible dépendance vis-à-	L'Algérie ne doit pas être exclue, avec des ports comme Mostaganem, de la fonction de transbordement

	port à une position de seconde zone	vis d'acteurs et de financements internationaux.	qui doit permettre de capter des trafics est-ouest et de créer de la valeur ajoutée. Or cette activité est déjà concurrencée par les Tanger Med opérationnel depuis 2007.
<b>PERFORMANCE DES PORTS</b>	Intéressante dans le domaine du déchargement de véhicule mais globalement limité	Très intéressante du fait de la richesse des services, des options et des acteurs	Tanger Med a une longueur d'avance en terme de performance technique, organisationnelle et financière
<b>PERSPECTIVES DE PROGRESSION</b>	Des perspectives intéressantes se dessinent à l'horizon notamment avec la future usine de montage de véhicules "Renault" de Oued Tlalat (Oran). Le port de Mostaganem est appelé à servir de lieu de transit des parties et composants d'automobiles devant être montés dans cette usine.	Situé sur le flanc ouest de Tanger Med I, l'extension "Tanger-Med II" renforcera les capacités des premières installations avec deux terminaux (terminal 3 et terminal 4) à conteneurs en eaux profondes qui offriront une capacité supplémentaire de 5 millions de conteneurs EVP (conteneurs standard de 2,5 m de hauteur et 6 m de longueur); ce qui portera à 8,5	Perspectives du port de Tanger sont plus perceptibles et plus concrètes notamment avec Tanger Med II. Cela est le fait d'une vision stratégique aux objectifs plus clairs et aussi plus globaux (pas seulement le port de Tanger Med, mais tout son environnement

		<p>millions, la capacité totale des deux ports réunis.</p> <p>Le terminal 3 est d'une capacité de 3 millions de conteneurs EVP et comprend 1 600 mètres de quais et 78 ha de terre-pleins.</p> <p>En 2016, Tanger Med pourrait traiter 3 millions de conteneurs, et deviendra ainsi le plus grand port d'Afrique au niveau du transbordement.</p>	
--	--	---	--

## 2. Interprétation et test des hypothèses

Cette étape de test des hypothèses s'appuie sur nos deux niveaux d'analyse :

- L'examen empirique du contexte portuaire algérien, ses atouts, ses failles, ses perspectives (Partie II)
- La comparaison entre les ports de Mostaganem et de Tanger (Partie III).

### 2.1. Hypothèse H1 : axe sur les points de difficultés

Testons tout d'abord l'hypothèse H1 émise dans le cadre de l'axe d'analyse 1 de ce Mémoire, c'est-à-dire la dimension des difficultés (écueils de l'exploitation portuaire en Algérie) : qui répondait à la question de savoir pourquoi les « Pourquoi les ports algériens sont-ils aussi peu performants ? ». Cette hypothèse a été énoncée comme suit :

***H1 : les ports algériens souffrent d'un investissement technique insuffisant, une mauvaise organisation managériale et d'une incapacité à affronter la concurrence internationale, du fait notamment d'une gestion des coûts défailante.***

Avec l'analyse du contexte algérien, puis la comparaison des ports de Mostaganem et de Tanger, nous avons en effet constaté que

- **Du point de vue de l'investissement technique et des capacités techniques**, on a observé le caractère vétustes, dépassé des installations dans la plupart des ports algériens. A l'occasion de la comparaison entre les ports de Mostaganem et de Tanger, l'on a pu mesurer d'emblée le décalage entre l'investissement financier dans les deux contextes. Rien de comparable en effet entre l'implication financière de l'Etat et ses partenaires dans les deux cas. A cela il existe des raisons stratégiques certes (chaque Etat décide de la nature et la portée des investissements à partager entre ses différents ports, suivant son plan directeur). Mais l'on ne peut s'empêcher de constater tout simplement un défaut d'implication politique (et budgétaire) forte dans l'exploitation des ports algérien. Comme on l'a évoqué c'est aux autorités algériennes de décider véritablement si elles souhaitent réellement tenter de s'imposer comme leader dans des activités comme le transbordement ou la conteneurisation. Auquel cas des sacrifices financiers et structurels sont inévitablement à consentir
- **Du point de vue managérial et organisationnel**, l'on a observé des efforts de clarification des rôles avec la privatisation, mais le contexte reste difficile en Algérie. Le poids de la bureaucratie, de l'inexploitation des TIC et de plusieurs autres difficultés affecte encore trop lourdement les ports algériens. On l'a vu avec le port de Mostaganem. Comparativement au port de Tanger son organisation structurelle reste défailante et impose une modernisation du management.
- **Enfin du point de vue de la compétitivité internationale**, on a clairement constaté que l'Algérie était à la traîne comparativement à ses voisins du Maghreb. Il se trouve que l'organisation déplorée ci-haut, l'engorgement et l'absence de multimodalité entre autres failles empêchent les ports algériens de proposer des tarifs compétitifs et d'être eux-mêmes durablement rentables. En comparant les ports de Tanger et de Mostaganem, nous avons constaté le décalage entre les services, et les délais par exemple entre les deux ports, « le port de tanger med est un catalyseur de l'economie marocaine et un fédérateur des différents maillons de la chaîne logistique qui permet de converger vers performance accrue »<sup>24</sup>

**Au regard de ces points d'analyse, on peut donc confirmer notre hypothèse H1, qui se trouve vérifiée.**

---

<sup>24</sup> 3<sup>ème</sup> forum des entrepreneurs maghrébins : le port de Tanger Med au service de la logistique [en ligne], [http://fr.slideshare.net/CGEM\\_Maroc/le-port-de-tanger-med-forum-ume-2014](http://fr.slideshare.net/CGEM_Maroc/le-port-de-tanger-med-forum-ume-2014) consulté le 15 mai 2014

## **2.2. Hypothèse H2 : axe sur les opportunités et solutions**

Testons à présent l'hypothèse H2 émise dans le cadre de l'axe d'analyse 2 de ce Mémoire, c'est-à-dire la dimension des opportunités (les nouvelles possibilités de développement portuaire en Algérie) qui répond à la question de savoir « *Comment rendre les ports algériens compétitifs?* ». Cette hypothèse a été énoncée comme suit :

***H2 : une meilleure exploitation des atouts géographiques, structurels et socio économiques de l'Algérie est le point de départ pour une meilleure performance des ports du pays.***

La question qui se pose ici est celle de la gestion optimale des opportunités sociales, économiques et logistiques qui s'offrent aux ports algériens en vue de parvenir à une gestion efficiente et une compétitivité internationale accrue. Des dimensions ressortent à ce niveau, au terme de nos investigations. Elles se situent du point de vue des activités des ports algérien et du point de vue de l'organisation de ces ports ;

- **Tout d'abord du point de vue des activités**, on a clairement constaté que l'Algérie doit tout faire pour ne pas de trouvée exclue de la fonction de transbordement qui doit permettre de capter des trafics est-ouest et de créer de la valeur ajoutée. Or cette activité est déjà concurrencée par les Tanger Med et bientôt Med II le premier étant déjà opérationnel depuis 2007 et parfaitement établi. La **conteneurisation** n'est plus une option, elle est une nécessité industrielle, logistique et financière et ce, indépendamment du port. Au regard de la situation géographique de l'Algérie, le pays ne doit ni ne peut faire l'économie des capacités d'activité d'aucun de ses ports. Il convient de tous les remettre à niveau, leur conférer un minimum de capacité afin de relever globalement le niveau de l'exploitation portuaire algérienne, Un port comme celui de Mostaganem ne doit donc pas, de notre point de vue, être exclu des activités de transbordement ni de conteneurisation qui
- permettent de générer aujourd'hui l'essentiel des recettes dans le domaine portuaire à l'échelle africaine et mondiale, l'Algérie pouvant entre autres atouts jouer le rôle de passerelle entre les ports européens de la rive sud de la méditerranée et ceux de l'Afrique noire.
- **Ensuite du point de vue de l'organisation et de la gestion des perspectives** : le manque d'expérience et les lourdeurs de gestion portuaire étatiste qui perdurent

doivent absolument être résolus. L'Algérie doit absolument l'Algérie doit absolument développer sa culture de la gestion portuaire privée.

- **Enfin du point de vue du réseau, de la stratégie et de l'intégration**, l'Algérie a pris un retard considérable par rapport à ses voisins, retard qu'il faut rapidement combler. En effet, Les atouts des hubs concurrents des ports algériens résident essentiellement dans l'imbrication entre port et zone franche. Ce scénario encore rare dans le contexte algérien semble mettre en difficulté, à terme, les projets de développement portuaire algériens. On a vu avec le port de Tanger que l'existence d'une zone franche industrielle, conférerait au port marocain un avantage technique, logistique, stratégique et financier sur tous ses concurrents. La comparaison avec Mostaganem se révélant finalement bien incongrue. Les ports algérien doivent fonctionner plus en réseau, privilégier les synergies, les spécialisations complémentaires, les chaînes logistiques et les interrelations. C'est évidemment en priorité le rôle de l'Etat algérien de construire de tels hubs à l'échelle nationale. Plus tard il sera peut être opportun d'envisager ces projets à l'échelle du Maghreb

**Au regard de ces points d'analyse, on peut donc confirmer notre hypothèse H2, qui se trouve ainsi vérifiée.**

## CONCLUSION GENERALE

En définitive, à travers ce travail de Magistère, nous avons souhaité analyser en profondeur les différentes vulnérabilités du système portuaire algérien afin de comprendre où en est l'exploitation portuaire aujourd'hui en Algérie et comment améliorer la performance maritime dans le pays.

La problématique découlant de cet objectif s'est énoncée comme suit :

**« Quelle est la nature des problèmes qui limitent la compétitivité des ports algériens et comment y remédier ? »**

Une telle problématique a permis l'exploration du sujet suivant deux axes d'analyse :

Le premier axe a touché à la dimension des difficultés (les écueils de l'exploitation portuaire en Algérie) : « *Q1 : Pourquoi les ports algériens sont-ils aussi peu performants ?* ». Il s'est agi pour nous d'évaluer le niveau et la qualité de la de l'exploitation des ports algériens.

*Le second* axe a été lié à la dimension des opportunités (les nouvelles possibilités de développement portuaire en Algérie) : « *Q2 : Comment rendre les ports algériens compétitifs?* ». La question posée ici a été celle de la gestion optimale des opportunités sociales, économiques et logistiques qui s'offrent aux ports algériens en vue de parvenir à une gestion efficiente et une compétitivité internationale accrue. Avec une attention particulière à la conteneurisation.

Afin d'étayer notre travail nous avons exploité deux approches méthodologiques :

(1) pour le volet théorique, sur une recherche documentaire pour la récolte des données théoriques et contextuelles, ensuite (2) pour le volet empirique, sur une enquête qui a dégagé les grands axes et chiffres de la performance portuaire algérienne. Enfin, (3) pour le volet interprétatif, un exercice de comparaison qui a permis d'effectuer des confrontations analytiques utiles entre un port algérien et un port marocain.

Nos investigations ont permis de dégager les résultats suivants :

### **En termes d'analyse des difficultés (axe 1)**

- *D'un point de vue technique* : les ports algériens souffrent d'une vétusté générale des équipements technique et d'une grave insuffisance des investissements techniques. Le poids des finances injectés pour le développement technique du secteur reste largement insuffisant, qu'il provienne de l'Etat ou des partenaires privés. Ainsi, nos investigations ont rappelé que les investissements en cours dans les ports algériens (agrandissement et amélioration des infrastructures) s'élèvent à

environ 507 millions d'euros, soit moins de 7% du total des investissements de ce type à l'échelle du Maghreb (Invest in Med, 2009)

- *D'un point de vue organisationnel et managérial* : les ports algériens sont mal organisés et mal managés, en termes de structure, en termes d'interrelation entre les acteurs locaux, en terme de pertinence et de solidités des coopérations avec les partenaires internationaux (on note une faible présence des opérateurs logistiques internationaux en Algérie comme DHL, CEVA et Maersk), mais aussi en termes de capacité opérationnelle et logistique (notamment pour ce qui concerne la gestion des délais et la gestion des coûts. On a pu voir par exemple que 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).
- *Du point de vue de la performance économique et de la compétitivité* : les ports algériens, en dépit d'un poids considérable dans l'économie du pays produisent encore des résultats que l'on peut qualifier de limités en termes de performance économique et financière. En effet, l'Algérie assure la quasi-totalité de ses échanges extérieurs par voie maritime, soit près de 95%. Mais ces ports sont loin d'être performants. Déficients pour la plupart, ces ports font supporter au pays environ 170 millions de dollars par an de surestaries du fait de leur mauvaise gestion.

En outre, l'indice de "performance logistique" des ports algérien est le plus faible du Maghreb. Le rendement portuaire algérien est ainsi 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 (Setti et al., 2011).

A propos des points de vulnérabilités identifiés, la comparaison ente le port de Mostaganem et celui de Tanger a finalement permis de constater le gouffre entre les deux ports du point de vue de l'efficacité et de l'efficience économique. La compétitivité des ports algériens reste par ailleurs faible et ils subissent de plein fouet la concurrence des autres ports du Maghreb (notamment du Maroc) et évidemment l'écrasante concurrence européenne et internationale.

**En termes d'analyse des opportunités (axe 2)**, les ports algériens présentent cependant quelques atouts qui doivent et peuvent encore être capitalisés. Ces opportunités tiennent à la

position géographique, à la vague de privatisation lancée il ya quelques années et à la coopération inter-algérienne et la coopération régionale. En parlant par exemple des opportunités offertes par la nouvelle évolution du cadre juridique concernant les concessions et les partenariats public-privé plusieurs avantages transparaissent pour le système portuaire algérien : attirer les investisseurs privés dans les ports, améliorer la rentabilité des ports et ainsi réduire le coût du transport, soulager l'Etat algérien d'une partie des charges financières, faciliter la mise en place des chaînes logistiques avec un transport de bout en bout, doter le secteur portuaire d'un cadre législatif et réglementaire adapté aux évolutions actuelles, enfin ouvrir de nouvelles lignes maritimes.

Finalement, quelques constats s'imposent, sous forme de proposition de solutions et de perspectives :

- Sans réforme portuaire profonde (réforme juridique, mais aussi réforme logistique et managériale), l'Algérie court le risque de voir se creuser un écart irrémédiable entre son système portuaire et le système de transport méditerranéen et mondial. La situation pourrait être dramatique au regard de sa forte dépendance envers le transport maritime pour son commerce et son économie. Les ports algériens ont besoin d'investissements, de finances et de grands projets. La privatisation est donc bienvenue, son déploiement actuel pourrait s'avérer efficace, à condition que les préalables de claire répartition des responsabilités et d'encadrement soit bien définis.

Certes l'Etat algérien semble avoir pris la mesure, depuis 2006, de l'échec du modèle de gestion portuaire étatiste. La réforme portuaire qu'il a engagée a donné lieu à un partenariat public-privé permettant la concession de terminaux portuaires à des partenaires étrangers. Toutefois, la perspective pour des concessionnaires venant du monde entier de développer des ports à envergure nationale ne sera réalisée de façon optimale et aboutie que si les ports deviennent des plates-formes portuaires à conteneurs et non uniquement des ports secondaires polarisés par les autres hubs méditerranéens. C'est le cas notamment avec des ports comme celui de port de Mostaganem dont nous avons pu observer les limites opérationnelles et stratégiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- ❖ BENABDERRAZIK H. (2008). «Opportunities for logistical improvements through Maghreb integration». In HUFBAUER G.C., BRUNEL C., dir., *Maghreb Regional and Global Integration*. Washington:Peterson Institute for International Economics, coll. «Policy Analyses in International Economics», n° 86, 189 p. ISBN: 978-0-88132-426-6.
- ❖ DUBREUIL Julien, *La logistique des terminaux portuaires de conteneurs*, CIRRELT, Montreal, Aout 2008
- ❖ MOHAMMED-CHERIF F. Z. et DUCRUET C., (2011) :«Les ports et la façade maritime du Maghreb, entre intégration régionale et mondiale » in revue Mappemonde n°101, janv. 2011.
- ❖ MOHAMED-CHERIF F.Z., DUCRUET C., (2012), "Du global au local : les nouveaux gérants des terminaux portuaires algériens", *L'espace politique*, vol.6, n°1
- ❖ Ministère des Transports, annuaires statistiques, Alger.
- ❖ NOTTEBOOM T., RODRIGUE J.P., (2005), « Port regionalization: Towards a new phase in port development », *Maritime Policy and Management*, vol. 32, n° 3, p. 297-313.
- ❖ MOHAMED-CHERIF F.Z (2008) « Les routes maritimes du GNL algérien : des routes stratégiques », Conférence internationale sur le gaz, Sonatrach, Alger.
- ❖ DUCRUET C. (2008). «Régions portuaires et mondialisation». *Méditerranée*, n° 111, p. 15-24
- ❖ DUCRUET C., MOHAMED-CHERIF F.Z., CHERFAOUI N. (2011). «Maghreb port cities in transition: the case of Tangier», *Portus Plus*, vol. 1, n° 1, 14 p.
- ❖ ULIED A., BOSCA O. (2008). «La situation socioéconomique et les infrastructures de transport au Maghreb». *Annuaire IEMed de la Méditerranée*, p. 271-276.
- ❖ Mohamed- Chérif FZ (2008) « La situation actuelle des ports algériens », *Revue de Géographie*, éd. Société de géographie, Paris.
- ❖ Mohamed- Chérif FZ (2007) « Les ports algériens à l'heure du désengagement de l'État »,
- ❖ Colloque International (2008) « Création d'un réseau de plates-formes logistiques en Méditerranée» Tanger, Maroc.
- ❖ Colloque national (2008) « les chaînes logistiques au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives », Université de Fès, Maroc.
- ❖ Daguzan J, Beckouche P, Lazarev G (2007) « Quelle Union méditerranéenne ? », *Géo économie* n° 42, Paris.

- ❖ Revue Maritime numéro 480, éd. Institut Français de la Mer, Paris.
- ❖ Tourret P (2005) «Les ports et les armements du Maghreb », Note de Synthèse numéro 80, ISEMAR, France.
- ❖ MEDA (2005), « Vers un système intégré de transport euro-méditerranéen », Livre Bleu, Communication à la première
- ❖ Conférence euro-méditerranéenne des ministres des transports, Marrakech, 15 déc. 2005.
- ❖ MOHAMMED-CHERIF F. Z. (2007)«Les ports algériens à l'heure du désengagement de l'Etat», La Revue Maritime n°480, déc. 2007.
- ❖ Rapport de la CNAN, 2007
- ❖ Revue Le Phare, n° 61 de Mai 2004, Edition KGN Multimédias, Alger
- ❖ REG MED, (2007), Rapport, Difficultés des passages portuaires
- ❖ SETTI M., MOHAMED-CHERIF, F.Z., DUCRUET, C., 2011, « Les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe ? ».
- ❖ Méditerranée : Revue Géographique des Pays Méditerranéens, n° 116, p. 85-93

Figure 1	Perspectives de l'économie mondiale, 2013-2016	Page 15
Figure 2	Le marché des conteneurs de 1966 à 2011	18
Figure 3	Tableau des 30 plus grands ports de porte-conteneurs du monde : 2010 à 2013	19
Figure 4	Hierarchie urbaine et densité de population au Maghreb en 2005	23
Figure 5	Évolution du trafic portuaire par pays, 1981-2009	24
Figure 6	Hierarchie portuaire et évolution du trafic, 1996-2008	26
Figure 7	Flux majeurs de conteneurs en 2006	27
Figure 7	Domaine portuaire : interrelations entre secteurs public et privé	31
Figure 8	Chaîne de transport et professions dans le domaine portuaire	32
Figure 09	Chiffres du commerce extérieur de l'Algérie	49
Figure 10	Évolution du trafic portuaire par pays, 1981-2009	59
Figure 11	Hierarchie portuaire et évolution du trafic au Maghreb, 1996-2008	60
Figure 12	Trafic des ports algériens en 2008 (tonnes métriques)	62
Figure 13	Évolution du trafic conteneurisé dans les ports algériens, 2001-2010 (EVP)	62
Figure 14	Matrice récapitulative de l'évaluation de la performance du système portuaire algérien	68
Figure 15	Caractéristiques comparées des sociétés algérienne et marocaine	79
Figure 16	Caractéristiques comparées des économies algérienne et marocaine	80
Figure 17	Une vue du port de Mostaganem	84
Figure 18	Une vue du port de Tanger Med	85
Figure 19	Matrice de comparaison suivant l'axe technique	86
Figure 20	Activités conteneur du port TANGER Med 2007-2013	91
Figure 21	Activité conteneur du port de Mostaganem 2003-2012	92
Figure 22	Matrice de comparaison suivant l'axe organisationnel et managérial	92
Figure 23	Matrice de comparaison suivant l'axe économique et de compétitivité	98
Figure 24	Matrice récapitulative de la comparaison Mostaganem-Tanger	101

