



## UNE FORMATION POUR DES PORTS PLUS COMPÉTITIFS

Un cadre d'une entreprise de manutention du port de Douala (Cameroun) a récemment mis au point un système fondé sur une meilleure anticipation des activités ainsi que sur une préparation et un déploiement plus rationnel des dockers. Ce système a permis d'augmenter les cadences de 30 à 40 %. Un agent du port de Douala a été à l'origine de la modernisation des systèmes de communication de la place portuaire. Son action a rapidement permis à son entreprise d'économiser plus de 200 000 dollars par an.

Ces collaborateurs figurent parmi les quelque 160 cadres intermédiaires du port de Douala qui ont suivi le programme TrainForTrade de formation à la gestion moderne des ports. Ce programme a été élaboré par la CNUCED en concertation avec des spécialistes des ports de Marseille (France) et de Gand (Belgique). La CNUCED a en effet constaté le rôle majeur que pouvaient avoir les cadres intermédiaires dans le fonctionnement des ports des pays en développement. La formation a ainsi été identifiée comme un moyen d'améliorer l'efficacité des ports leur permettant notamment d'accélérer le transfert des marchandises et d'abaisser leurs coûts.



La plupart des ports africains n'offrant qu'un nombre limité de services maritimes, ceux-ci se trouvent exclus des grandes lignes régulières du trafic mondial de marchandises. Le chargement et le déchargement des marchandises y sont aussi généralement plus lents, ce qui implique des coûts du transport plus élevés que sur les autres continents. Il est ainsi estimé que chaque jour de retard équivaut à 0,8 % de la valeur de la marchandise.

Les pays africains ne peuvent guère se permettre de telles insuffisances. Bon nombre d'entre eux sont extrêmement dépendants de leurs ports; ainsi, 90 % de la valeur totale du commerce extérieur du Sénégal passe par le port de Dakar. Actuellement, environ 80 % des exportations mondiales de marchandises circulent par mer, d'où l'importance cruciale d'avoir un accès bon marché et rapide aux voies de circulation maritime internationales. Il est en

## Programme de formation portuaire TrainForTrade de la CNUCED

effet difficile pour les pays africains de prétendre à une croissance économique solide sans le commerce international, et les entreprises ont du mal à être compétitives lorsqu'elles doivent compter avec des opérations portuaires lentes et coûteuses.

Des études ont montré qu'en doublant la productivité des ports de départ et d'arrivée des marchandises, on obtenait le même résultat, en termes de coûts du transport mari-

time, que si l'on réduisait de moitié la distance entre ces deux ports. Pour les ports africains, l'achat de grues et d'autres équipements permettant de lever de gros volumes peut certes être trop onéreux. Il est donc nécessaire d'utiliser efficacement les installations existantes. Les progrès dans ce domaine peuvent avoir un réel impact et une bonne formation des cadres intermédiaires, des effets positifs directs.

La formation TrainForTrade à la gestion portuaire fait partie d'un important programme de formation de la CNUCED. Il a pour objectif d'aider les pays en développement à participer effectivement au commerce international. Sa méthode est fondée sur le principe de la «formation des formateurs». Si des cadres locaux acquièrent des connaissances pratiques utiles et apprennent à les transmettre à leurs collègues, il y a alors un effet multiplicateur et une diffusion de ces connaissances. Cette méthode est d'autant plus efficace que les formateurs, qui connaissent parfaitement le contexte local, savent comment mettre à profit leur formation.

Lancés en 1998 à l'intention des communautés portuaires d'Afrique francophone, les cours s'étendent sur une durée d'une à deux années et sont dispensés en majeure partie au niveau local avec des contenus adaptés, le transfert des connaissances se faisant des cadres supérieurs aux cadres intermédiaires. Depuis, des cours similaires ont été mis en place pour les pays lusophones, hispanophones et anglophones d'Afrique et d'Amérique latine. La formation est assurée principalement par des cadres supérieurs des ports bénéficiaires qui ont assisté aux cours de formation intensive donnés dans les ports de Gand ou de Marseille (pour les francophones), le port de Dublin (pour les anglophones), les ports de Gijón ou de Valence (pour les hispanophones) ou les ports de Leixões (Portugal) ou d'ENAPOR (Cap-Vert) (pour les lusophones). Des instructeurs internationaux se rendent aussi sur place dans les ports des pays en développement pour participer à l'élaboration des cours et à l'enseignement proprement dit. Depuis 1998, plus de 60 cours ont eu lieu dans 16 pays<sup>1</sup>, et plus de 900 opérateurs portuaires ont été formés.

<sup>1</sup> Angola, Bénin, Cameroun, Cap-Vert, Djibouti, Gabon, Ghana, Guatemala, Guinée, Indonésie, Malaisie, Maldives, Pérou, République-Unie de Tanzanie, Sénégal et Togo. (Le Cap-Vert, qui était au départ un pays bénéficiaire, dispense aujourd'hui le cours. La Namibie participera au prochain cycle de formation en langue anglaise.)

Le cours est constitué de huit modules:

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

En outre, chaque étudiant rédige une thèse sur un aspect des opérations portuaires – souvent en proposant une solution à un problème rencontré par son entreprise – et la soutient devant un jury international d'experts. De nombreux titulaires du certificat de gestion portuaire de la CNUCED ont accédé à des postes de direction ou, pour certains, créé leur propre entreprise. Deux ans après avoir achevé sa formation à Douala (Cameroun), l'un de ces anciens étudiants a créé une entreprise de manutention et exige aujourd'hui de tous ses cadres intermédiaires qu'ils suivent le cours.

Durant les trois premières années, le programme recevait un appui financier des Gouvernements français et belge ainsi que des ports bénéficiaires. Depuis dix ans, le réseau français est financé par les ports bénéficiaires, avec l'aide de leurs partenaires des pays développés qui prennent en charge les cours. Le Gouvernement espagnol et les ports membres financent le réseau hispanophone, tandis qu'Irish Aid et les ports membres assurent le financement du programme en langue anglaise. Au moment de son lancement, le réseau lusophone était financé par le port de Leixões et par le Gouvernement portugais.