

Cyrus Ngo'o,
Directeur Général du Port Autonome de Douala

«C'est dans l'innovation que réside la force d'une grande entreprise»

Le Directeur Général se penche à cœur ouvert et sans fureurs sur les grandes lignes de sa mission à la tête du Port Autonome de Douala, pilier de l'économie camerounaise.

Propos recueillis par Raoul Simplicite MINLO

LE PAD: M. le Directeur Général, depuis votre prise de fonction, des expressions reviennent dans votre discours : nouvelle dynamique, nouvelle vision, énergie nouvelle, modernisation...Que faut-il entendre par là ?

Directeur Général : Le secteur portuaire, comme d'ailleurs d'autres, est en pleine évolution. Il faut, bon an mal an, s'adapter aux évolutions que nous impose un monde en perpétuel mouvement. Les grandes entreprises, ici comme ailleurs, ont, de par leur taille, une tendance à se bureaucratiser. Elles sont considérées comme des organisations qui par nature résistent au changement. Le statu quo est une stratégie qui conduit inexorablement au déclin. D'où l'importance d'insuffler une nouvelle dynamique. Celle-ci résulte de la combinaison de deux processus fondamentaux : celui de l'élaboration d'une stratégie et celui du changement. La nouvelle vision apparaît, en réaction à des événements exogènes. Il faut qu'elle se stabilise afin d'être réalisée,

au moins partiellement, à travers l'action du processus de changement. C'est ce « plateau » dans le processus d'élaboration d'une stratégie qui permet la compatibilité avec le processus de changement. Celui qui élabore la stratégie est un visionnaire. Il faut donc avoir une vision pour impulser le changement. Maintenant, l'innovation est une invite à se renouveler. C'est en elle que réside la force d'une grande entreprise. Donc loin d'être des termes creux, ce sont des principes de management.

LE PAD: Les habitudes installées sont généralement tenaces. Comment entendez-vous faire passer le message et briser les résistances ?

Directeur Général: Changer une organisation nécessite de réviser une ou plusieurs règles, autrement dit d'introduire une rupture qui va déclencher et orienter le processus de changement. L'orientation dépend de l'intensité de la rupture. Faisant partie du processus

d'élaboration d'une stratégie qui aux lois de la pensée, la rupture permet d'éliminer les oppositions, de passer outre les règles et donc de forger une nouvelle représentation : ce qui était impossible devient possible. En complément, nous avons instauré depuis notre arrivée, une culture de transparence qui doit encore se développer. Dans nos démarches d'innovation, nous estimons que l'information doit être totalement partagée et a rien à cacher. Tout le monde doit être au même niveau d'information. C'est d'autant plus important que les différents projets innovants que nous sommes en train de mettre en œuvre peuvent s'enrichir mutuellement et croiser des compétences ou des spécialités. L'intensification des échanges permet d'optimiser la valeur potentielle de chaque projet, et de briser des barrières et les habitudes dominantes.

LE PAD: Parlons du port physique



“
statu quo est
stratégie qui
duit
orablement au
in. D'où l'im-
ance d'insuf-
une nouvelle
amique...”

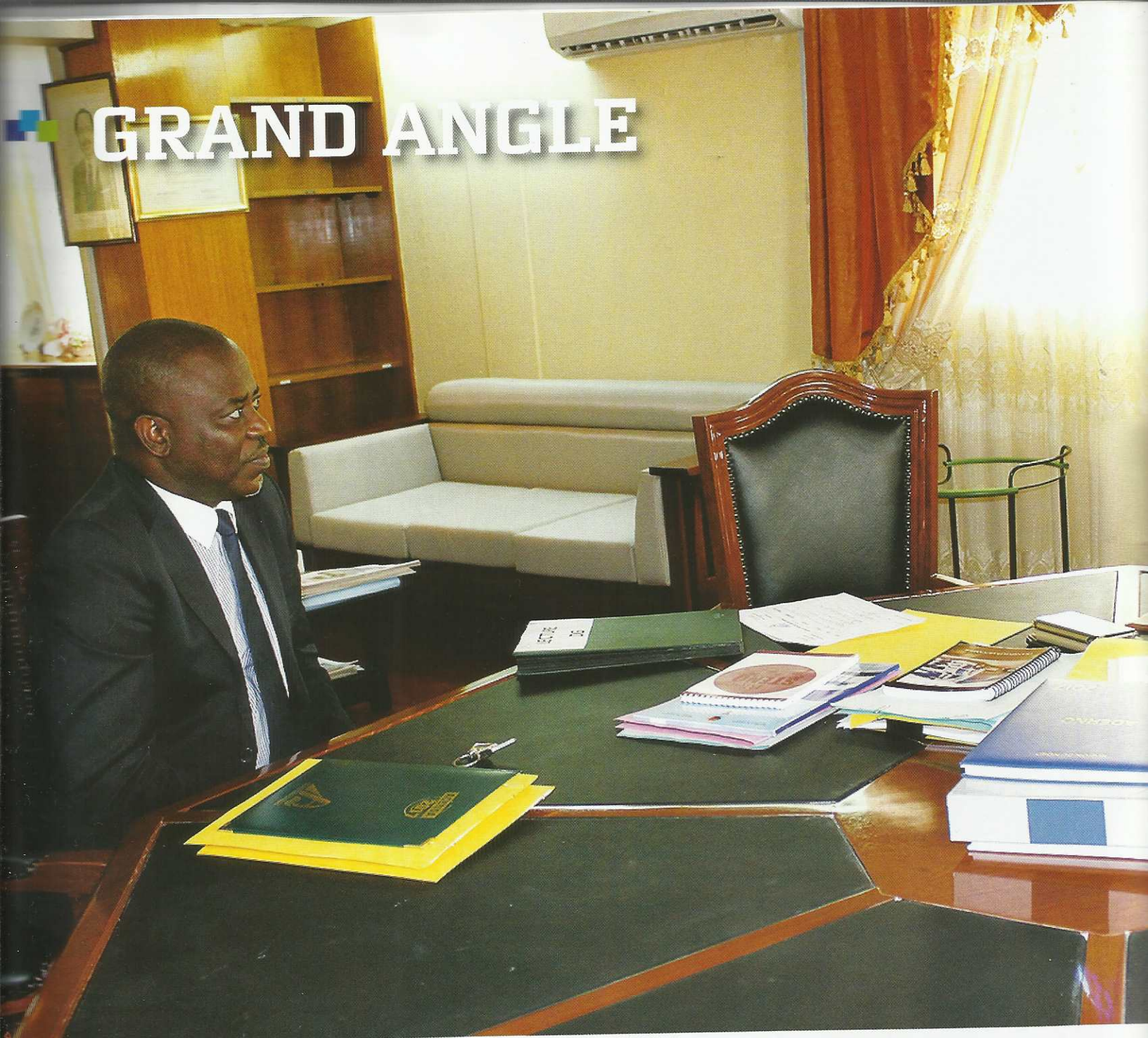
le effectivement l'activité
re. Dans quel état l'avez-vous
votre arrivée ?

er Général : Permettez-moi de
d'emblée que j'ai trouvé un port
nnaît normalement, mais qui

avait des problèmes que l'on peut trouver dans d'autres entreprises du même type. De nombreux projets d'investissement avaient été entamés et le gouvernement de la République veillait à ce que le trafic se déroule sans encombre. Cependant, j'ai procédé à un diagnostic froid afin d'asseoir une stratégie de développement qui sied au cahier de charges qui m'a été remis par le gouvernement à ma nomination. Ce diagnostic a révélé, sans être exhaustif que : le séjour moyen d'attente des navires à la bouée de base était de 58 heures, pour un objectif de 10 heures. L'état du chenal faisait l'objet de nombreuses plaintes des armateurs. Ces derniers reprochant au port de ne pas annoncer régulièrement la cote du chenal comme le recommandent les règles interna-

tionales. Le baliseur NYONG est immobilisé pour réparation depuis une dizaine d'années, et le port peine à assurer efficacement le balisage. Ce qui grève sérieusement le budget du PAD. Les pieds de quais n'étaient pas dragués depuis plus de trois ans pour certains. Accidenté depuis plus de dix ans, le duc d'albe pétrolier n'est toujours pas reconstruit. Au port de pêche et au terminal aval, les épaves jonchent les quais, les rendant de fait inexploitable. La drague baptisée « CHANTAL BIYA », acquise pour le dragage d'entretien des pieds de quais et des plans d'eau, est en arrêt technique prolongé et les travaux de réparation durent depuis des années. Certains des ouvrages d'accostage sont rendus indisponibles du fait des accidents ou de leur encombrement. Cela

GRAND ANGLE



entraîne un taux d'occupation des autres quais, qui oscille autour de 85%. Les infrastructures et les superstructures terrestres sont fortement dégradées. Le réseau routier est généralement en très mauvais état. Les dégradations sont très accentuées en zone amont et aval. L'éclairage public, qui participe à la sécurisation de l'enceinte portuaire, est insuffisant. La plupart des équipements de vidéo surveillance installés dans l'enceinte portuaire ont été vandalisés, exposant ainsi le domaine portuaire à l'assaut des malfrats. Les magasins cales, terre-pleins et autres aires de stockage et d'entreposage des marchandises sont actuellement gérés par les syndicats

d'acconiers au profit de leurs membres. Ces syndicats sont des intermédiaires non prévus par les textes sur la réforme portuaire, mais il arrive que certains de leurs membres soient exclus de la répartition des espaces. Les superstructures, généralement vétustes, sont sur-utilisées et en état de dégradation avancée. Les terre-pleins et les autres aires de stockage sont anarchiquement utilisés par les acconiers et occupés par des camions stationnés, en attente de GPS des services des douanes. Certains chargeurs utilisent l'espace portuaire comme lieu de stockage de leurs marchandises. Malgré le processus de dématérialisation des procédures en cours, il y a encore beaucoup à faire

question délais de traitement dossiers. Les récents relevés du Comité National de Facilitation des Échanges (CONAFE) indiquent que les chargés et commissionnaires agréés en douane perdent 2 semaines avant de valider leur déclaration en douane à l'importation. Le séjour moyen des conteneurs au port, à l'importation, s'allonge, soit 20,2 jours contre un objectif de 7 jours. Tandis qu'au terminal conventionnel, le séjour est de 46 jours, y compris pour le déchargement. A cela s'ajoutent : l'effectif réduit des lamaneurs au regard des besoins du port ; l'insuffisance de la force de traction ou de poussée des remorqueurs compte tenu de la taille de plus en plus grande de navires qui touchent



“

...depuis notre arrivée, une culture de la transparence qui doit encore se développer. Dans nos démarches d'innovation, nous estimons que l'information doit être totalement partagée. Il n'y a rien à cacher.

↳ l'insuffisance des vedettes de dragage et des remorqueurs.

asi-totalité de la zone aval, au lieu-
 SENGUE, est occupée anarchique-
 par des populations. La zone aval
 est également occupée par des
 mines physiques ou morales qui,
 mes fois, n'exercent aucune ac-
 ayant un lien avec port. Voilà la
 ion.

**AD: Nous dirons les Douze
 de Cyrus. Comme ceux
 rcle. Quels ont été les priori-
 s?**

teur Général: J'en ai un peu plus,
 se. Mais, je n'ai pas les Ecuries

d'Augias à nettoyer, encore moins à étouffer un lion farouche à la peau impénétrable, ou tuer l'hydre de Lerne, dont les têtes tranchées repoussaient sans cesse (rires). Les travaux qui sont les miens sont humainement réalisables et ne présentent aucune dangerosité, voyez-vous.

Nous nous sommes tout simplement mis au travail après notre prise de fonction. Il fallait bien parer au plus pressé. Le port devait poursuivre ses activités. Inutile de vous rappeler que c'est le poumon économique de notre pays, par lequel transitent presque 95% des marchandises. Nous avons ainsi engagé la normalisation des activités des concessionnaires et de l'acconage, les

travaux de sécurisation du domaine public portuaire, la première phase du dragage du chenal avec l'atteinte de -7m, la deuxième phase reprendra au cours de ce mois de mai, 35 des 39 bouées sont en place et fonctionnelles, l'installation du système de sécurisation des bouées qui intègre des alertes et les interventions de la marine nationale en cas d'agression contre l'intégrité des bouées est achevée. Il s'agit des AIS (Automatic Identification System). La réhabilitation de l'immeuble de la Capitainerie du port en est aux finitions, le processus de certification de notre port au Code international pour la sûreté des navires et les installations portuaires, l'ISPS (International Ship and Port Security) est bien avancé. L'étude d'élaboration du schéma directeur du port est dans sa deuxième phase. Le 3e portique à quai du terminal à conteneurs est bien installé. Nous avons également acquis 4 engins flottants, une pilotine et 3 vedettes de surveillance des plans d'eau. Un engin multifonctionnel et deux autres vedettes sont attendus en septembre. L'épineux problème des épaves qui encombrant la navigation trouvera bientôt une solution. Des négociations multiformes sont engagées avec des partenaires pour leur enlèvement. La reconstruction des magasins-cales et la poursuite du programme de réhabilitation des chaussées portuaires, le lancement d'un service de cabotage entre les ports de Kribi et de Douala sont prévus. Nous avons aussi à cœur de connecter enfin le port à la ville de Douala qui l'abrite. Nous sommes membre de l'Association Internationale Villes-Ports, et occupons la vice-Présidence de cette association. Nous nous devons de prêcher par l'exemple. C'est ainsi que nous allons lancer le développement de la rive droite du Wouri avec le projet Sawa Beach. Ici également je ne saurais être exhaustif, tant il y a des chantiers, en cours et dans le pipe.



LE PAD: La concurrence dans le secteur maritime et portuaire est rude. Comment entendez-vous y faire face au niveau africain et dans la sous-région Afrique centrale ?

Directeur Général : Reconnaissons de prime abord que notre port a deux principaux atouts : son hinterland et la densité du tissu économique et industriel de Douala, qui lui garantissent un certain trafic captif. Mais pour être en mesure de soutenir la concurrence, le port de Douala doit être moderne, attractif, et donc compétitif. Mais il y a des préalables à remplir. Il s'agit de l'amélioration de la capacité d'accueil. C'est à dire le nombre de navires qu'il peut recevoir en opération simultanée, et le volume des marchandises qu'il peut accueillir. Lorsque la gestion de cette capacité est bien maîtrisée, elle permet d'éviter des délais trop longs, générateurs de coûts supplémentaires notam-

ment pour les navires et les marchandises. Donc attractif.

Il y a la qualité des services. Un élément fondateur de la construction d'une image de marque, et donc du renforcement du positionnement du Port de Douala, doit être en adéquation avec les attentes des clients. Dans le cadre des services portuaires, la notion de qualité revêt plusieurs aspects, dont la gamme des services offerts. Ce critère vise pour un port à offrir la plupart des services traditionnels au navire et à la marchandise, mais au-delà, à assurer efficacement l'organisation de la distribution, de la gestion de l'information portuaire et de la logistique de transport. D'autres aspects sont : la qualité des transports de surfaces ; la sécurité et la sûreté ; la qualité des procédures administratives et de la communauté portuaire. En effet, l'existence d'une communauté portuaire participe de la volonté de l'autorité portuaire d'impliquer tous les intervenants pour une gestion participative à l'effort

“

il y a encore beaucoup à faire question délais de traitement des dossiers.

Les récents relevés du Comité National de Facilitation des Échanges (CONAFE) indiquent que les chargeurs et commissionnaires agréés en douane perdent 2 semaines avant de valider leur déclaration en douane à l'importation

de développement et de promotion l'activité portuaire. Le but recherché est la prise en compte des spécificités de chaque acteur, afin de produire un service portuaire global, performant et compétitif.

Enfin, il y a la performance des équipements et de la ressource humaine, ainsi que l'efficacité et la qualité des services des opérateurs portuaires. Voilà par quoi nous devons passer pour être compétitif.

LE PAD: l'entrée en service du port en eau profonde de Kribi, avec ouverture directe sur la mer et grand tirant d'eau supérieur à 10 mètres, lui conférerait un net avantage en termes de capacités d'accueil des grands navires, de gain de temps et donc de coûts, ne vous donne-t-il pas des insomnies ?

Directeur Général : D'emblée, laissez-nous dire qu'il n'y aura pas de concurrence entre le Port Autonome de Douala et le Port Autonome de Douala. Les places portuaires sont complémentaires. C'est ce qu'a prévu le Gouvernement de la République dans la loi portuaire de 1998. D'ailleurs, en collaboration avec le Port Autonome de Douala, nous envisageons, dans le cadre de notre stratégie de captation d'un important trafic des marchandises, de faire transiter par ce Port, créer une compagnie de cabotage entre le Port de Kribi et celui de Douala. Laquelle sera également le transbordement des marchandises des grands navires de la bouée d'atterrissage au sein du service « ship-to-shore » que nous comptons promouvoir.

Je vous rassure avec moi qu'il ne faut pas envisager la délocalisation de toutes les ressources qui animent la place portuaire de Douala pour attirer de toutes pièces sur un autre port.

Les aspects financiers, économiques, sociaux et même politiques d'une telle orientation seraient énormes. Dès lors, nous sommes convaincus que, malgré la mise en exploitation pour bientôt du nouveau quai profond de Kribi, le Port de Douala restera, pour plusieurs années, la principale plate-forme logistique du Cameroun et de la sous-région. Ses performances et sa compétitivité continueront à influencer significativement sur celles de notre pays.

Par conséquent, pourquoi nous devons œuvrer pour que le Port de Douala soit plus attractif et plus compétitif. C'est la volonté du Gouvernement de la République, c'est la volonté.

Le 3^e portique de quai du terminal à conteneurs est là. Enfin. Cela va tirer toute la plus-value de cet outil du Port Autonome de Douala ?

Directeur Général : Dans un contexte de développement soutenu du trafic de marchandises, l'exploitation de terminal à conteneurs est devenue une



activité de premier plan. La concurrence se manifeste aujourd'hui autant entre les opérateurs de terminaux qu'entre les ports. Et la fiabilité autant que la qualité des services à terre sont des facteurs décisifs du choix des armateurs pour tel ou tel port. Les armateurs exigent une manutention sécurisée, capable de mettre en œuvre le plus grand nombre possible de portiques, compte tenu de la taille du navire et de son plan de chargement, ainsi que des temps d'attente à quai minimum.

Ce portique, doté d'une technologie de

dernière génération et de systèmes de contrôle innovants, vient en quelque sorte traduire dans les faits la dynamique en cours d'implémentation au Port Autonome de Douala. Il est le marqueur de la vision que nous avons de cette place portuaire. Un port résolument tourné vers l'avenir. Avec ce 3^e portique de quai, acquis par le Gouvernement par le biais du Concessionnaire DIT et d'autres équipements qui arrivent dans quelques semaines, nous pouvons dire que la modernisation du PAD est résolument engagée.