

**REPUBLIQUE DE GUINÉE**  
**PORT AUTONOME DE CONAKRY**

**3<sup>ème</sup> Projet Portuaire**  
**Etude de l'Opportunité et des Modalités de**  
**Privatisation de Certaines Activités du PAC**



# Table des Matières

## Projet Rapport Final

	<b>Page</b>
<b>0. Résumé</b>	<b>5</b>
<b>0.1 Evaluation de la situation existante</b>	<b>5</b>
<b>0.2 Options générales pour la privatisation</b>	<b>5</b>
<b>0.3 Rationalisation des services portuaires</b>	<b>7</b>
<b>0.4 Effets possibles de la rationalisation des services portuaires</b>	<b>7</b>
<b>0.5 Recommandations</b>	<b>7</b>
<b>1. Motif</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Contrat de consultant / Termes de Référence</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Mission à Conakry</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Le port de Conakry</b>	<b>10</b>
<b>2. Evaluation de la situation existante</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Environnement légal et institutionnel du PAC</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Management et opération du port</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Services portuaires du PAC</b>	<b>16</b>
2.3.1 Organisation	16
2.3.2 Gestion du matériel flottant	18
2.3.3 Personnel	22
2.3.4 Maintenance du matériel flottant	24
2.3.5 Développement recommandé	26
<b>2.4 Services des ateliers du PAC</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Services portuaires dans d'autres ports en Afrique de l'Ouest</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Expériences avec la privatisation en Guinée</b>	<b>30</b>
<b>2.7 Opportunités de privatisation des services portuaires</b>	<b>30</b>
<b>3. Options générales pour la réforme du secteur portuaire</b>	<b>33</b>
<b>4. Options générales pour la privatisation</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Introduction</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Contrat de service / sous-contrat ('outsourcing')</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Contrat de management</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Concession</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Privatisation intégrale / vente</b>	<b>39</b>
<b>5. Alternatives réalistes et exécutables pour le Port Autonome de Conakry</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Concept des services portuaires modernes du PAC</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Concession des services portuaires</b>	<b>41</b>

5.3	<b>Structure et évaluation des enchères</b>	<b>42</b>
5.4	<b>Règles et procédures des enchères</b>	<b>45</b>
5.5	<b>Analyse des risques, occasions, forces, et faiblesses (ROFF) d'une commercialisation comparée à un système de concession</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b><i>Evaluation financière de diverses options ouvertes au PAC</i></b>	<b>50</b>
6.1	<b>Introduction</b>	<b>50</b>
6.2	<b>Méthodologie</b>	<b>50</b>
6.3	<b>Le PAC vu comme ensemble de centres de profit</b>	<b>51</b>
6.3.1	Les produits	51
6.3.2	Les charges	51
6.3.3	Résultat de l'analyse	52
6.4	<b>Rationalisation des opérations maritimes</b>	<b>53</b>
6.4.1	Rationalisation comme remède immédiat	53
6.4.2	Augmentation des recettes du remorquage	53
6.4.3	Modification des dépenses du remorquage	53
6.4.4	Effets possibles de la rationalisation du remorquage	55
6.5	<b>Rentabilité des opérations maritimes privatisées</b>	<b>55</b>
6.5.1	Rentabilité d'un remorquage privatisé	55
6.5.2	Rentabilité de pilotage / amarrage privatisé	56
6.5.3	Rentabilité d'une société privée d'opérations combinées	56
6.6	<b>Recommandations du point de vue de l'évaluation financière</b>	<b>56</b>
6.6.1	Centres de Profit	56
6.6.2	Rentabilité et démarches à suivre	58
<b>7.</b>	<b><i>Modernisation du PAC proposée et développement des services portuaires du PAC</i></b>	<b>59</b>
7.1	<b>Généralités</b>	<b>59</b>
7.2	<b>Propositions pour une modernisation du PAC (Plan Corporatif)</b>	<b>60</b>
7.3	<b>Cadre logique pour une modernisation du PAC</b>	<b>60</b>
7.4	<b>Activités proposées pour la modernisation du PAC</b>	<b>61</b>
7.5	<b>Assistance directoriale externe proposée</b>	<b>62</b>
<b>8.</b>	<b><i>Perspective d'un système de concession des services portuaires</i></b>	<b>63</b>
8.1	<b>Introduction</b>	<b>63</b>
8.2	<b>Conséquences d'un système de concession sur les services de remorquage etc. du PAC</b>	<b>63</b>
8.3	<b>Risques et dangers d'un système de concession</b>	<b>63</b>
8.4	<b>Synergies possibles d'un système de concession de tous les services portuaires</b>	<b>64</b>
8.5	<b>Perspective du calendrier pour un système de concession des services portuaires</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b><i>Exécution de la future assistance directoriale proposée</i></b>	<b>66</b>
	<b><i>Liste des Annexes</i></b>	<b>68</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 0.1 – 1	Structure des produits du PAC	5
Tableau 0.2 – 1	Résultats (année 2003, en CNF millions)	5
Tableau 0.2 – 2	Estimation des opportunités de privatisation de services du PAC	6
Figure 0.4 – 1	Résultats hypothétiques en différentes configurations	7
Figure 1.2 – 1	Organisation du projet	9
Tableau 1.3 – 1	Marchandises manutentionnées 2002 et 2003 (en tons)	10
Tableau 1.3 – 2	Nombre et volumes des navires 2002 / 2003	11
Figure 2.3.1 – 1	Structure de la Direction Capitainerie	17
Tableau 2.3.2 – 1	Flotte de remorqueurs et vedettes	18
Tableau 2.3.2 – 2	Valeur de remorqueurs et vedettes	19
Tableau 2.3.2 – 3	Entretien et réparation des installations et équipement portuaires	20
Tableau 2.3.2 – 4	Coûts d'investissement des équipements portuaires	21
Tableau 2.3.3 – 1	Equipage des remorqueurs	23
Tableau 2.4 – 1	Locaux d'atelier	27
Tableau 2.4 – 2	Responsabilités de l'atelier	27
Tableau 2.5 – 1	Organisation / participation au secteur privé des ports sélectionnés en Afrique de l'Ouest	29
Tableau 2.7 – 1	Estimation des opportunités de privatisation de certains services du PAC	31
Tableau 3 – 1	Objectifs généraux de l'administration portuaire et stratégie de développement	34
Figure 3 – 2	Spectre de schémas PPP possibles	34
Tableau 4.1 – 1	Options d'une restructuration portuaire	35
Tableau 4.1 – 2	Avantages et désavantages des schémas de privatisation	36
Tableau 5.2 – 1	Conditions bases pour une concession	41
Tableau 5.5 – 1	Aspects des risques, occasions, forces, et faiblesses (ROFF)	48
Tableau 6.3 – 1	Structure des produits du PAC	50
Tableau 6.3 – 2	Résultats (année 2003, en CNF millions)	51
Tableau 6.4 – 1	Charges par remorqueur pour un porte-conteneur	53
Figure 6.5 – 1	Résultats hypothétiques en différentes configurations	54
Tableau 7.2 – 1	Calendrier d'exécution d'un planning incorporé	59
Tableau 7.4 – 1	Activités proposées pour la modernisation du PAC	60
Tableau 7.5 – 1	Experts clés proposés	61
Tableau 9.1 – 1	Plan d'action (Projet)	66

## 0. Résumé

### 0.1 Evaluation de la situation existante

L'objet de la présente étude est l'évaluation de l'opportunité et des modalités de privatisation de certaines activités du PAC.

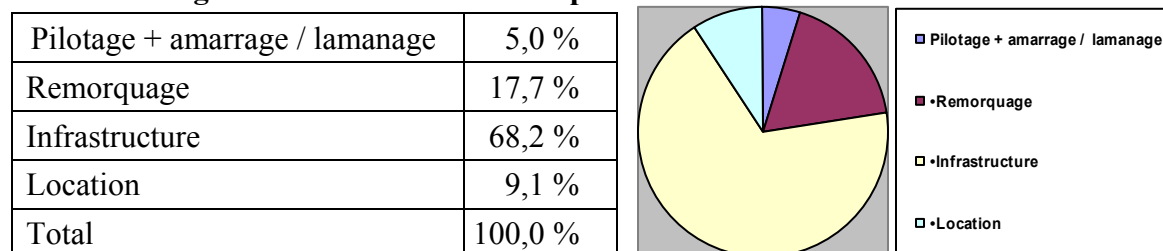
Dans ce contexte, l'étude porte surtout sur les services suivants :

- I Pilotage
- II Remorquage
- III Amarrage / Lamanage
- IV Ateliers de réparation et station centrale

Les évaluations des experts réalisées dans le cadre de la présente étude conduisent aux résultats suivants :

- 1.a) Les services pilotage, remorquage et amarrage / lamanage sont effectués de façon correcte et satisfaisante pour les usagers du port.
- 1.b) L'atelier de réparation dispose de très peu de moyens quant à l'équipement et au matériel pour pouvoir effectuer les réparations et la maintenance de façon efficace.
- 2.) Les sections pilotage, remorquage, amarrage / lamanage et ateliers de réparation ne sont pas tenus comme centres de profit indépendants. Par conséquent, le contrôle de coûts n'est faisable que par extrapolation.
- 3.) La réalisation des travaux d'entretien réguliers ainsi que l'acquisition des pièces de rechange – particulièrement pour le matériel flottant et le groupe électrogène – est un point faible.
- 4.) Une analyse des coûts a présenté les résultats suivants :

**Tableau et Figure 0.1 – 1 : Structure des produits du PAC**



Source : PAC, annexe 6.3 - 2

L'atelier de réparation joue un rôle subordonné compte tenu des coûts des autres services.

### 0.2 Options générales pour la privatisation

**Tableau 0.2 – 1 : Résultats (année 2003, en CNF millions)**

Centre de Profit	Produit	EBITA*	EBIT**	Résultat
Pilotage + amarrage / lam.	1.316,4	- 42,7	- 372,8	- 385,6
Remorquage	4.673,2	+ 376,0	- 233,7	- 311,7
Infrastructure	18.021,6	+ 7.683,2	+ 3.866,7	+ 3.266,4
Location	2.399,1	+ 870,4	+ 200,7	- 74,4
<b>Total</b>	<b>26.410,3</b>	<b>+ 8.886,9</b>	<b>+ 3.460,9</b>	<b>+ 2.494,7</b>

Note : \* 'earnings before interest, taxes and amortisation', \*\* 'earnings before interest and taxes'

Source : Annexes 6.3 - 3 et 6.3 - 4

Il s'avère que seule l'exploitation de l'infrastructure portuaire génère des bénéfices.

La décision sur le futur développement des services portuaires sera prise sous l'aspect du résultat de la stratégie (phase I) du Plan Corporatif. Actuellement, les observations suivantes peuvent être constatées :

- Les démarches d'une privatisation à court terme devraient se concentrer sur le service **remorquage** avec un produit de 4.673 millions GNF.
- Le service **pilotage** devrait être considéré comme cas particulier. Pour cette raison, on exclut une privatisation du service pilotage pour le moment.
- Il semble peu probable que le service **amarrage / lamanage** pourra présenter des résultats positifs à court terme. Par conséquent, ledit service est peu apte pour une privatisation à court terme, mais seulement à moyen terme.

Avant que le service remorquage ou le service amarrage / lamanage soient mis en soumission pour une privatisation, il est recommandé de transformer la perte en bénéfices. Dans ce contexte nous présentons les propositions suivantes quant à la rationalisation :

- Actuellement, les ateliers de réparation représentent – avant tout – un facteur de coûts. Après l'approbation de la stratégie du Plan Corporatif comme événement marquant, la décision entre l'option d'une modernisation et commercialisation ou d'une privatisation sera prise également pour ce secteur, ne pas excluant la fermeture des ateliers comme option supplémentaire.

Le tableau 0.2 – 2 est un essai du Consultant d'estimer les opportunités des différentes perspectives :

**Tableau 0.2 – 2 : Estimation des opportunités de privatisation de services du PAC**

	<b>Critères</b>	<b>Pilotage</b>	<b>Remorquage</b>	<b>Amarrage</b>	<b>Atelier</b>
1	Qualité et fiabilité	excellent	toujours satisfaisant	bonne	n.a.
2	Niveau de tarifs existant	haut	haut	haut	n.a.
3	Réputation (perspective des utilisateurs du port)	très bonne	acceptable	acceptable	faible
4	Futur investissements nécessaires	non	de façon substantielle	non	substantielle
5	Significiance de l'affaire (revenus)	substantielle	très substantielle	moins substantielle	peu substantielle
6	Dimension de l'entreprise privée / Economies d'échelle	très petite	assez grande	petite	petite
7	Besoin de privatisation (perspective du Consultant)	non	pas urgent	non	plus urgent
8	Intérêt de la Direction du PAC en une privatisation	faible	faible	faible	faible
9	Attitude générale / Politique du GG de faire privatiser (sous réserve des résultats de la présente étude)	positive	positive	positive	positive
10	Option de sécuriser des services fiables et efficaces quant aux coûts	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services
	<b>Opportunité générale d'une privatisation</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>

Source : Les Consultants

Il semble que le plus grand problème d'une privatisation des services portuaires par une concession est le manque d'intérêt de la part du secteur privé : seulement une sur cinq sociétés internationales a signalé un intérêt général et elle donnera probablement sa candidature pour les services à Conakry. Les autres ont souligné que le trafic actuel et

projeté pour le futur ne permettra pas la réalisation des revenus suffisants afin de couvrir les coûts d'opération tenant compte des espérances et contraintes des expéditeurs vis-à-vis une réduction des tarifs. Par conséquent,

- la rentabilité sur une base soutenue n'est pas intéressante et
- le climat d'investissement en Guinée est toujours sous-optimal pour les services portuaires.

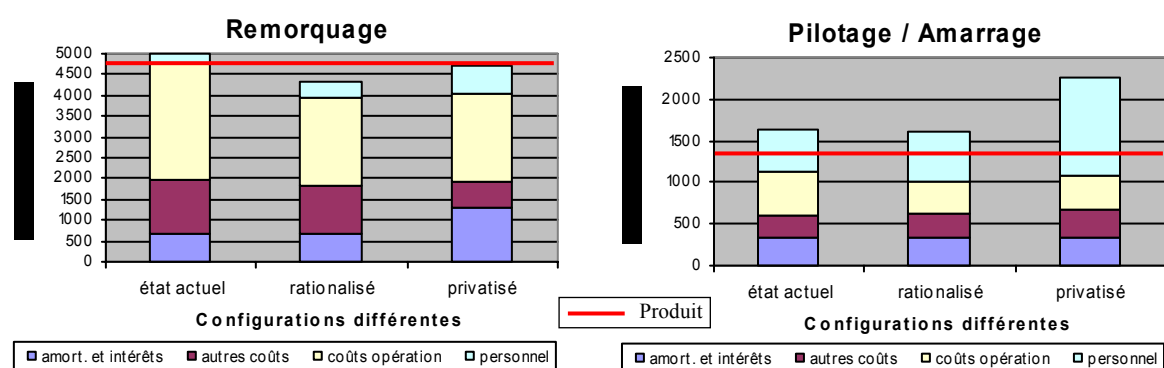
Mais l'opportunité de privatiser une société dépend des modalités de ladite privatisation. S'il s'est avéré, par exemple, qu'une privatisation séparée du atelier et de la centrale électrique n'est pas intéressante pour des investisseurs, lesdits services pourraient être combinés avec une concession pour des services portuaires. De même, des services d'amarrage pourraient être liés aux services remorquage ou pilotage. Le tableau doit donc être considéré comme proposition intermédiaire vers une décision finale de la privatisation de services et leur implémentation.

### 0.3 Rationalisation des services portuaires

- Augmentation des recettes par la facturation de toute assistance aux navires et chalutiers.
- Réduction des charges par
  - une augmentation des salaires pour renforcer la motivation et la performance du personnel;
  - une augmentation du montant prévu pour les coûts d'entretien régulier des unités et achats de quelque équipement;
  - une réduction des frais pour la maintenance et des réparations en respectant les intervalles de révision et en augmentant la qualité des travaux effectués;
  - une réduction des dépenses pour le carburant jugée possible au niveau du PAC.

### 0.4 Effets possibles de la rationalisation des services portuaires

Figure 0.4 – 1 : Résultats hypothétiques en différentes configurations



Source : Annexe 6.4 – 1

L'étude montre qu'une réduction des coûts opérationnels de l'ordre de GNF 750 millions produisait un résultat positif de GNF 430 millions au lieu d'un déficit de GNF 310 millions réalisé au service remorquage en 2003.

### 0.5 Recommandations

- Présentement, une privatisation des sections marines ne promet que peu de succès vu les résultats négatifs.

- Tous les **services portuaires** devraient être changés en **centres de profit** indépendants.
- Les services prévus pour une privatisation future devraient être **rationalisés avant d'être privatisés** de façon que les résultats soient positifs à court ou moyen terme.
- Pour la **modernisation et commercialisation** des services portuaires voir le **plan d'action** dans **table 9.1** avec des **mécanismes de contrôle**.
- Pour pouvoir faire la **décision entre une modernisation et commercialisation ultérieure et une privatisation des services portuaires**, il faut attendre le **résultat de phase I** d'une durée de 6 mois.
- Les **démarches d'une privatisation** devraient être effectués pour ces services pour lesquels le résultat de phase I du **Plan Corporatif** ne promet pas un résultat positif pour une modernisation et commercialisation ultérieure.



## 1. Motif

### 1.1 Contrat de consultant / Termes de Référence

Avec le contrat de consultant du 10 mai 2004, le groupement des bureaux d'études HPC Hamburg Port Consulting GmbH – Inros Lackner AG (HPC – ILAG) a été adjudgé les études suivantes par le Port Autonome de Conakry (PAC) dans le cadre du Troisième Projet Portuaire :

- I Etude de l'opportunité et de modalités de privatisation de certaines activités du Port Autonome de Conakry
- II Etude de la gestion du terminal à conteneurs après son extension
- III Etude d'une restructuration tarifaire

Le présent rapport traitant *l'Etude de l'opportunité et de modalités de privatisation de certaines activités du Port Autonome de Conakry* a été établi conformément à la méthodologie décrite dans l'offre technique. Suite aux Termes de Référence (voir **annexe 1.1 – 1**), les opportunités et modalités de privatisation des activités suivantes ont été évaluées pour les services suivants :

- Pilotage,
- Remorquage,
- Lamanage, et
- Ateliers de réparation.

Les services précités sont toujours sous la responsabilité du PAC – après que la manutention des différentes marchandises fut privatisée en 1987.

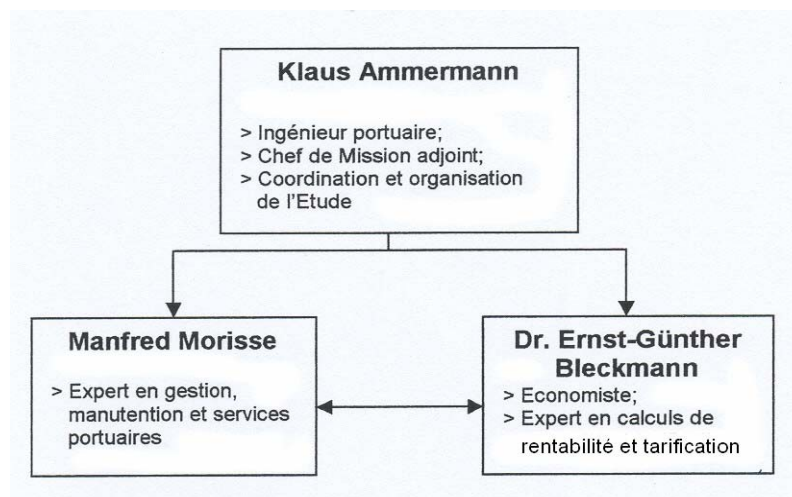
L'objectif principal de la présente étude était l'établissement des aspects suivants :

- Possibilité de privatisation des services susmentionnés,
- Organisation de la privatisation, et
- Implications financières d'une privatisation.

### 1.2 Mission à Conakry

Peu après l'adjudication du contrat, l'organisation du projet a été établie comme suit :

**Figure 1.2 – 1 : Organisation du projet**



Source : Les Consultants

Les personnes suivantes formaient l'équipe prévue pour la mission à Conakry :

- M. Niels Kröger (remplaçant M. Ammermann) 17/07 – 23/07/2004
- M. Manfred Morisse 18/07 – 31/07/2004
- M. Dr E.-G. Bleckmann 25/07 – 31/07/2004

Le 'backstopping' par M. Ammermann ainsi que le rapport ont été réalisés depuis le bureau-siège.

A la fin de la mission à Conakry, une réunion autour du DG / PAC a regroupé tous les secteurs concernés du PAC ainsi que l'équipe des experts qui ont expliqué les contenus du projet et ont donné des informations sur les premiers résultats établis ainsi que sur l'intention de proposer de moderniser et commercialiser des services concernés comme alternative à une privatisation. La direction du PAC a accepté la présentation susmentionnée mais annonçait quelques réserves contre la privatisation des services portuaires en raison du fait qu'ils représentent la source principale de revenus.

A l'occasion des réunions séparées avec le Ministère du Transport (MT) et l'Unité de Privatisation, l'équipe a évalué la position du Gouvernement guinéen (GG).

Pour la liste de contacts, voir **annexe 1.2 – 1**.

Pendant la mission, l'équipe a pu apprécier la coopération sincère et efficace de M. Morlaye Camara, Directeur Services Techniques et chef du projet. L'équipe sera toujours reconnaissante quant au support efficace des cadres du PAC et d'autres personnes dont l'hospitalité et surtout l'accueil ont été chaleureux.

### 1.3 Le port de Conakry

Afin de faciliter la compréhension du rôle et de la signification des services portuaires, la situation existante au Port de Conakry sera présentée ainsi qu'il suit :

Voir **annexe 1.3 – 1** pour une vue d'ensemble du port.

**Tableau 1.3 – 1 : Marchandises manutentionnées 2002 et 2003 (en tons)**

	Designation	2003	2002
<b>1.</b>	<b>Total Import</b>	<b>2.455.288</b>	<b>2.178.328</b>
1.1	<i>Vracs liquides</i>	706.380	695.375
1.1.1	Produits Pétroliers	589.358	519.958
1.1.2	Huiles Industrielles	14.116	16.883
1.1.3	Soude	95.813	141.662
1.1.4	Bitume	7.093	16.872
1.2	<i>Vracs solides</i>	285.873	232.053
1.2.1	Chaux	27.610	30.825
1.2.2	Cement Clinker	258.263	201.228
1.3	<i>Produits alimentaires</i>	472.902	462.965
1.3.1	Riz	317.057	331.840
1.3.2	Farine	49.369	34.497
1.3.3	Sucre	106.476	96.628
1.4	<i>Autres marchand. importées</i>	921.469	765.313
1.5	<i>Transit – Transbordement</i>	68.664	22.622
<b>2.</b>	<b>Total Export</b>	<b>2.825.239</b>	<b>2.594.782</b>
2.1	<i>Bauxite</i>	1.910.010	1.751.835
2.2	<i>Alumine</i>	735.448	726.527
2.3	<i>Produits Agricoles</i>	78.360	33.109
2.4	<i>Autres marchandises</i>	101.421	83.311
<b>3.</b>	<b>Total Import – Export</b>	<b>5.280.527</b>	<b>4.773.110</b>

Source : Rapport Annuel du PAC

De tableau 1.3 – 1 ressort que la plupart des marchandises manutentionnées au port de Conakry sont des marchandises en vrac. En 2003, un total de 500 000 t des marchandises a été expédié en conteneurs – un équivalent de 50 700 TEU environ. Le trafic pendant la première moitié de 2004 correspond au niveau de la période précédente rapportée.

La manutention total a augmentée de 4,77 million tons (2002) à 5,28 million tons (2003), soit 11 %. Vu cette augmentation remarquable en volume de manutention, le nombre de navires arrivant au port a diminué pendant la même période (voir tableau 1.3 – 2).

**Tableau 1.3 – 2 : Nombre et volumes des navires 2002 / 2003**

Types de navires	2003		2002	
	Nbre.	Volume	Nbre.	Volume
Cargo convention.	98	2.678.716	88	2.586.821
Rouliers	41	1.739.730	52	2.818.797
Porte-Conteneurs	210	8.420.800	266	7.403.364
Minéraliers	41	2.440.181	40	2.372.333
Aluminiers	31	852.022	49	1.241.413
Vraquiers	24	1.184.996	16	930.553
Tankers	56	1.829.729	53	1.660.922
Sous-total	501	19.146.174	564	19.014.203
Chalutiers	55	244.865	55	217.526
Autres	25	62.248	94	117.138
<b>Total</b>	<b>581</b>	<b>19.453.287</b>	<b>713</b>	<b>19.348.867</b>

Source : Rapport Annuel du PAC

Pendant que le volume total de navires reste inchangé, la moyenne de marchandises importées ou exportées par navire commercial a augmenté de

- 8.500 t en 2002, à environ
- 10.500 t en 2003.

Les raisons principales de la diminution du nombre de navires sont les suivantes :

- Une augmentation des dimensions des navires
- Des changements du schéma de rotation pour des porte-conteneurs
- Une modernisation des navires avec une réduction du temps de chargement ou déchargement, respectivement.

## 2. Evaluation de la situation existante

### 2.1 Environnement légal et institutionnel du PAC

En **annexe 2.1 – 1** est présenté un résumé du Règlement de Police, de Sécurité et d'Exploitation Générale du PAC ainsi que les Actes Administratifs publiés par le Ministère des Transports et des Travaux Publics (MTTP). Comme il ressort de la liste, les réglementations les plus récentes comme décrit ci-dessous (datant de 1988, par exemple) remplaceront les réglementations précédentes (datant de 1982).

Le PAC sous sa forme juridique est issu d'un établissement public à caractère industriel et commercial. Par l'ordonnance n° 010/PRG/88, portant sur l'organisation du PAC en société nationale du 17 février 1988, le PAC a été doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, budgétaire et de gestion. Par le décret n° 051/PRG/SGG/88, fixant l'organisation et les conditions de fonctionnement du PAC du 17 février 1988, il est stipulé que le PAC a son siège social à Conakry et qu'il reste sous la tutelle du Ministère des Transports.

Selon l'article 3 de l'ordonnance 010/88, "le PAC est chargé de gérer le domaine mobilier et immobilier du port, d'assurer la maintenance, la police, le gardiennage et l'exploitation du Port, d'étudier et de réaliser les travaux portuaires et de créer et aménager des zones industrielles-portuaires. De plus, il est chargé du contrôle de toutes activités publiques et privées à l'intérieur du domaine portuaire (article 2.5 du décret 051/88).

Déjà en 1987, le Port de Conakry avait subi une transformation profonde car par l'ordonnance n° 013/PRG/87, portant sur la privatisation des activités auxiliaires de transport du 12 février 1987, l'ensemble des activités de manutention était privatisé. En même temps, le PAC abandonnait la plus grande partie de ses ateliers et cessait d'exécuter des travaux d'atelier pour des tiers.

Dû au caractère public, le décret 051/77 qui fait office des statuts du PAC, ne prévoit pas d'assemblée générale. L'organe supérieur du PAC est son Conseil d'Administration composé de représentants des ministères intéressés par les activités du port mais aussi de représentants des usagers du port, de la Chambre de Commerce et du personnel du port. La gestion du PAC est assurée par un Directeur Général sous le contrôle du Conseil d'Administration (article 5 du décret 951/88).

Des autorités modernes ainsi que des administrations du type port propriétaire – comme Conakry – qui sont surtout chargés de la provision et du développement de l'infrastructure portuaire, du management y afférent et la supervision des concessions, des contrats de location et des actifs loués, demandent une législation moderne et un environnement institutionnel sain avec une autonomie suffisante accordée par l'état.

En plus, une définition claire des objectifs est une condition préalable au succès du management du port, soit orienté vers la doctrine européenne qui voit un port comme part de l'infrastructure générale d'un pays occupant un rôle important pour le développement du commerce et de l'industrie, soit orienté vers la doctrine anglo-saxonne qui voit des ports comme entreprises commerciales ayant leur propre responsabilité afin d'être rentable et gagnant assez de revenus pour ainsi leur permettant de remplacer leurs actifs. D'un point de vue moderne quant au management d'un port, les structures législatives et institutionnelles du PAC ont des faiblesses suivantes :

- a) Malgré que le Port Autonome de Conakry soit appelé 'autonome', l'organisation n'a qu'une autonomie organisationnelle ou administrative limitée pour l'instant. Même l'autonomie financière est limitée étant donné que le PAC n'est pas libre d'utiliser des

profits en devises et il est très difficile d'obtenir des crédits à cause des restrictions légales et la solvabilité limitée du PAC. Malgré le fait qu'avec l'ordonnance n° 010/PRG/88, le PAC a été déclaré Société Nationale, on a continué à administrer le PAC comme administration portuaire dépendante de l'influence du GG par son Conseil d'Administration au lieu d'en faire une entreprise commerciale indépendante en management portuaire gérée par des managers entièrement responsables.

- b) Les objectifs de la société portuaire ne sont pas clairement définis et commercialement orientés. Il est essentiel qu'un article soit inclut afin de définir clairement les espoirs du GG vis-à-vis le PAC :

*Sauf disposition contraire dans l'intérêt national, le PAC conduira ses affaires tel qu'il assurera que les installations et services afférents au port sont opérés afin d'obtenir un maximum d'usage desdits installations et services à un prix compétitif qui rendra un profit raisonnable.*

- c) Le rôle ainsi que l'influence politique du Conseil d'Administration semble assez dominant étant donné que six représentants du GG ont la majorité des voix sur quatre représentants des professionnels et un représentant des employés et que le Conseil d'Administration et le Directeur Général gèrent le PAC (article 5 du décret 051/88). Des sociétés modernes (société anonyme) sont **gérées** par un Directeur Général et **surveillées** par un Conseil d'Administration. De même, le DG du PAC devrait avoir tous les pouvoirs de diriger l'organisation quotidienne pendant que le Conseil d'Administration devrait être chargé de la surveillance du management et de l'opération ainsi que des questions politiques.
- d) La politique portuaire du GG n'est pas clairement définie. D'une part le GG comprend l'autonomie financière du PAC tel que des subventions ne sont pas à payer par le GG – malgré par exemple des coûts pour des dragages de maintenance substantielles. D'autre part le territoire du port semble d'être assez limitée. Par conséquent, il est très difficile pour le PAC de gagner assez d'argent avec des concessions, des locations à bail et des locations afin de devenir financièrement auto-soutenu. Aussi la situation du PAC est perturbée parce qu'en 1987, l'année de la privatisation des services manutention de marchandises comme source principale de revenus, des honoraires sur des concessions avec lesquels on a pu sécuriser la situation financière, n'ont pas été conclus avec les exploitants. La politique portuaire du GG est donc à réviser et l'environnement institutionnel du PAC est à renforcer.
- e) Le rôle institutionnel du PAC devrait et pourrait être renforcé par la reconnaissance de la constitution que le PAC a le droit de former et incorporer des sociétés, comme par exemple des joint-ventures avec des concessionnaires. En outre, le MT devrait confirmer que personne autre que le PAC peut construire, développer ou opérer un port ou l'extension d'un port à Conakry. Dans ce contexte, le domaine existant sous contrôle du PAC devrait être révisé et préférentiellement étendu vers l'est.
- f) Il semble que des licences pour des chargeurs et exploitants du port sont agréées par le MT, non conformément à la législation selon laquelle le PAC a l'autonomie de les distribuer. Les conditions d'application pour une licence (expérience, demandes financiers, techniques et opérationnels) se situent à un bas niveau. Par conséquent, à côté des exploitants établis du terminal à conteneurs (CTS), un nombre de petites sociétés travaille dans le port. Puisque ces petites sociétés n'ont pas de capacités de stockage au port, l'ensemble des marchandises doit être chargé ou déchargé des camions ayant comme conséquence que la performance de la manutention de marchandises et donc l'ensemble de l'utilisation du port sont sévèrement affectés.
- g) Conformément à l'article 13, titre 2, le Conseil d'Administration est autorisé de conclure des contrats de location à bail et de location pour une période jusqu'à 20

ans. Pour des investissements industriels plus importants, la construction de nouveaux postes d'accostage et des terre-pleins à base d'une concession ou de BOT, une période de 30 à 40 ans serait plus praticable.

- h) L'autorité limitée quant à l'investissement ou l'approbation d'un projet de GNF 100 millions par le Directeur Général (articles 13.6 et 18.9 du décret 051/88) apparaît insuffisante et devrait être augmentée substantiellement.
- i) Les réglementations du port portant sur des réglementations fondamentales des activités de l'enceinte portuaire d'après arrête n° 1802/MTTP/SGG/90 ne sont pas bien structurées. Le PAC a l'intention d'augmenter considérablement ses standards de sécurité et d'obtenir le certificat conformément au code ISPS mais il est important que les réglementations du port soient entièrement révisées en considérant les faiblesses suivantes :
- Aucune référence à l'application du 'Guide international de sécurité des pétroliers et terminaux'
  - Aucune référence aux réglementations IMO pour le chargement et déchargement de produits en vrac
  - Aucune référence à la recommandation IMO pour la manutention et le stockage des marchandises dangereuses
  - Les réglementations pour des navires se trouvant dans le port sont incomplètes et doivent être révisées, considérant les exigences de MARPOL III et IV
  - Les réglementations et le code pour la navigation doivent être actualisés considérant un contrôle plus rigoureux de la navigabilité et la couverture d'assurance, y compris la responsabilité pour l'enlèvement d'épaves dans le port
  - Les réglementations du trafic routier sont obsolètes et ne sont pas en vigueur, ainsi créant des encombrements sévères en dehors du port et dedans. En plus, il y a un manque de surfaces d'attente pour camions en dehors du port. Egalement, il y a un manque de points de rencontre ou d'un système d'enregistrement pour véhicules afin de faciliter le flot de trafic. Des véhicules privés sont permis presque sans contrôle d'entrer la zone portuaire
  - Des standards quant à la protection de l'environnement à suivre par des exploitants ou sous leur contrôle ne sont pas inclus
  - Des amendes pour la violation nécessitent une révision complète
  - Pour la police, la gendarmerie, la douane et la sécurité privée il n'y a pas de répartition claire quant à leurs responsabilités
  - Il n'y a pas de plan d'urgence en cas de déversement de pétrole

La manutention physique des marchandises est effectuée par le secteur privé, ayant l'entière responsabilité pour leurs activités. Il est recommandé que le PAC établisse des réglementations et standards clairs et transparents pour qu'il puisse facilement surveiller leur application.

## 2.2 Management et opération du port

Dans le cadre de leur mission, les experts ont rencontré des cadres du PAC qui sont hautement engagés et l'organisation est gérée conformément à la législation existante et dans l'expectative du GG.

Malgré les aspects susmentionnés et suivant l'idée d'un management moderne du port, les experts ont trouvé des faiblesses qui devraient être discutées dans l'avenir afin de renforcer l'organisation et optimiser l'utilisation des ressources existantes et prévues, y compris les aspects suivants :



- a) Pendant que le PAC suit des réglementations de comptabilité établies par le GG pour des sociétés publiques, y compris l'audit externe régulier des rapports financiers, il n'y a pas de systèmes de centres de profit, de gestion ou de comptabilité des coûts qui sont essentiels pour l'établissement de la tarification (voir chapitre 6.6.1 : Centres de Profit pour recommandations des Consultants). Quant aux services portuaires, par exemple, les revenus gagnés pour les services rendus sont enregistrés pendant que les coûts d'opération sont inconnus. Il n'y a pas de répartition de coûts du centre de profit, de l'atelier ou des frais généraux. Egalement, il n'y a pas de comptabilité des coûts unitaires, par exemple pour des navires ou remorqueurs par heure ou par mission. Par conséquent, les coûts réels pour remorqueurs ainsi que les services pilotage et amarrage devraient être estimés (voir chapitre 6.5).
- b) Il n'y a pas de système moderne de gestion d'informations normalement utilisé pour les opérations, l'ingénierie, ressources humaines et finances. Il y a des années, les statistiques du port ont inclut des indicateurs de la performance du port suivants :
- sorte de production,
  - taux de productivité,
  - taux d'utilisation, et
  - exécution de service.

Après la privatisation de la manutention de marchandises, les statistiques précitées ont été discontinuées bien qu'il soit essentiel pour un port de surveiller la performance des exploitants individuels, comme par exemple la pénalité ou même retrait de la licence d'exploitant en cas d'une performance extrêmement faible ou si les pratiques prudentes ne sont pas respectées.

- c) Le système informatique est limité aux services suivants :
- Paie,
  - Recouvrement,
  - Stock,
  - Budget – suivi d'engagements, et
  - Trésorerie.

Il devrait être actualisé à un système informatique intégré permettant une liaison à un système de communauté portuaire. Les ressources de la section informatique devraient donc être renforcées.

- d) Comme précisé sous 2.3, il n'y a pas de système de maintenance moderne (sur la base d'un système informatique) et de système de gestion de matériaux. Les stocks existants sont entièrement insuffisants et le délai pour l'obtention de pièces est trop long. Les obstacles bureaucratiques internes gênent la disponibilité rapide des pièces de rechange et des matériaux en stock.
- e) La structure organisationnelle (**voir annexe 2.2. – 1**) est très difficile. Par exemple, la durée de contrôle est trop longue pour le Directeur Général ne pas lui permettant de contrôler toutes les fonctions subordonnées. Il est donc surchargé de travail quotidien. En plus, il semble que le nombre de fonctions consultatives est excessif. L'article 19 du décret n° 051/88 prescrit que le Directeur Général Adjoint assiste au Directeur Général et agit en son nom en cas d'absence du premier. L'ensemble des fonctions quant à la gestion administrative ou consultative devrait être réalisé par le Directeur Général Adjoint pendant qu'un plus grand nombre de fonctions techniques et opérationnelles resteront sous la responsabilité du Directeur Général afin de mieux équilibrer les charges, faciliter et accélérer les activités.

- f) Des systèmes d'un management moderne (comme par exemple du management réparti par objectifs, délégation des exceptions) ne sont appliqués que rarement. *Price Waterhouse Afrique* avait établi le projet d'un nouveau manuel d'administration mais le PAC ne pouvait pas fournir de plus amples informations aux experts.
- g) Malgré que le Directeur Services Techniques avait préparé un plan d'action 2003 – 2011 pour l'entretien et la réparation des installations et équipements portuaires, il semble que les départements n'ont pas d'objectifs clairs.
- h) Il y a un besoin de renforcer la gestion des ressources humaines et de moderniser le système de rémunération. Ceci est une condition préalable pour embaucher du personnel qualifié (comme par exemple des pilotes, des conducteurs des remorqueurs certifiés comme officier de pont ainsi que des ingénieurs pour remorqueurs / centrales électriques), augmenter l'intérêt dans des positions clés et encourager le professionnalisme parmi les cadres.
- i) Les conditions des concessions et des contrats de location à bail et de locations existants peuvent encore être renforcées (par exemple sous l'aspect de génération d'information, surveillance de performance et standards environnementaux).
- j) La flotte des navires de la marine est sous-assurée (voir 2.3 ci-dessous).

Dépasant les conditions des TdR, les experts ont, pendant leurs fréquentes visites au Port, identifié quelques problèmes gênant substantiellement la performance de manutention de marchandises :

- Nombre élevé de sociétés non qualifiées (l'activité de manutention portuaire / transit maritime / consignation maritime) agréées par le Ministère des Transports, Direction Nationale de la Marine Marchande ;
- Manque de surfaces de stockage pour cargo conventionnel ;
- Manque de zones d'attente pour camions et de la réalisation des règlements de circulation ;
- Haut pourcentage des périodes non productives ;
- Faible productivité à cause du monopole du bureau de la main d'œuvre portuaire (BMOP) ;
- Transferts sur le quai et activités de réception / livraison simultanément ;
- Equipement pour la manutention du fret parfois en mauvais état ainsi que quelques parties de l'infrastructure portuaire ;
- Répartition des ressources inflexible résultant d'un relativement grand nombre d'exploiteurs ; et
- Inspection douanière trop longue de temps et gênant.

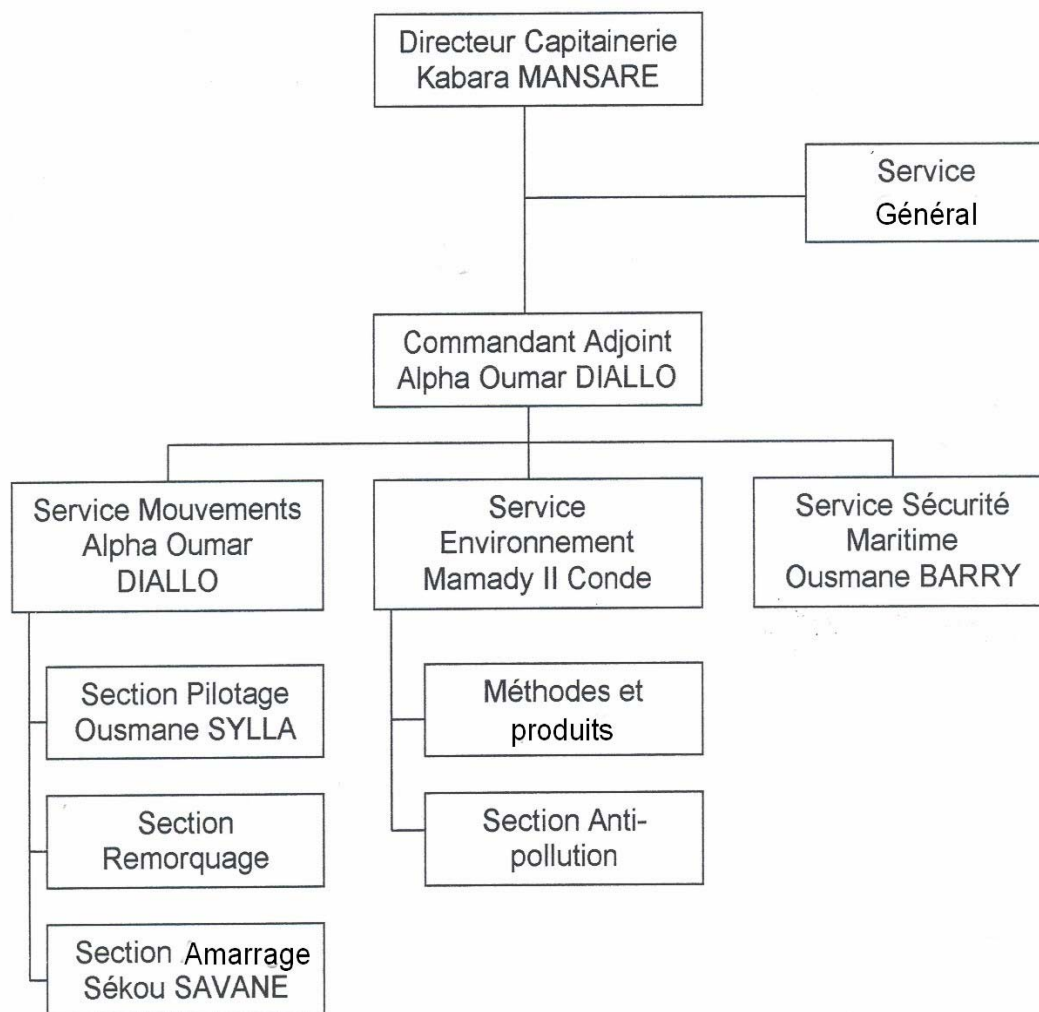
Il sera très salubre si le PAC donnait priorité à l'augmentation des critères de sécurité pour avoir une certification ISPS. Pourtant, l'amélioration de la performance portuaire et de la productivité est à considérer un procès permanent et le PAC comme propriétaire et autorité pour la fourniture de concessions ne devrait pas hésiter de renforcer le management contracté en surveillant la performance des exploitants afin de jouer un rôle important quant à l'utilisation optimale de toutes ses ressources.

## 2.3 Services portuaires du PAC

### 2.3.1 Organisation

La structure existante du département Direction Capitainerie est visualisée ci-dessous.



**Figure 2.3.1 – 1 : Structure de la Direction Capitainerie**

Source : PAC

Actuellement, les bureaux de la Direction Capitainerie sont situés dans un hangar de transit (MC 1) se trouvant sur le quai no. 2. Le département sera déménagé dans un autre bâtiment après terminaison des travaux du Troisième Projet Portuaire. Le Directeur Capitainerie rend compte directement au Directeur Général du port. Le service portuaire n'est pas organisé comme centre de profit. Pourtant, conformément aux procédures gouvernementales de reportage financier pour toutes les dépenses, un budget annuel est préparé en coopération avec le Directeur Service Technique et le Directeur Financier et approuvé par le Conseil d'Administration. Toutes les dépenses sont surveillées contre le budget sur une base mensuelle.

Conformément aux réglementations portuaires, les services de remorquage sont obligatoires pour tout genre de navire de 50 m de longueur et plus. C'est une pratique courante d'utiliser deux remorqueurs pour les manœuvres d'accostage des navires d'une longueur de 100 m et plus. Pour les manœuvres des porte-conteneurs ou des transrouliers, on utilise un remorqueur puisque ce type de navire est équipé d'une hélice d'étrave et une hélice de proue. La décision finale du nombre de remorqueurs dépend de la décision du capitaine du navire. Vu l'approche facile et courte aux postes d'accostage et leur emplacement ainsi que des conditions météorologiques favorables – autres que des pluies abondantes - les manœuvres des navires sont relativement faciles. Pourtant, l'assistance des navires devient un défi pour les pilotes et les remorqueurs sous certaines conditions comme par exemple des pluies abondantes et des courants dans le chenal d'accès.

La navigation nocturne est principalement possible sauf pour des tankers et des navires avec un grand tirant d'eau mais la navigation durant la journée est préférée à cause des confort y afférents. Un système de surveillance radar ou un système de gestion du trafic des navires ('VTMS – Vessel Traffic Management System') n'existe pas et n'est évidemment pas nécessaire vu l'approche facile et courte et le nombre limité de mouvements de navires. Pendant la mission, on a constaté un manque d'équipement de communication, notamment des talkies-walkies et des appareils VHF. Etant donné que la Guinée a ratifié la plupart des conventions de l'IMO, y compris MARPOL 1974 III et IV, et est également un membre du Port State Control, le département contrôle des navires arrivant au port quant à la conformité aux conventions susmentionnées.

Il y a une section contrôlant des pollutions dans le port et hors du port. Ceci inclut le contrôle quant à la conformité des exploitants privés concernant la manutention de marchandises dangereuses. Des équipements en cas de déversement de pétrole, comme par exemple des écumeurs ('skimmers'), des installations de réception des déchets de résidus d'hydrocarbures ou des équipements de traitement, n'existent pas. Pour des navires arrivant, les installations pour prendre de l'eau potable sont hors service et il n'y a pas de possibilité de faire évacuer des déchets huileux. Dans le cadre de phase III du développement du port, il a donc été prévu d'augmenter les standards de sécurité pour le quai pétrolier et pour les autres postes à quai. La pollution d'air par des poussières de ciment et d'alumine venant des installations privées est substantielle. Les dispositifs de contrôle existants sont d'un niveau très rudimentaire et nécessitent une modernisation.

Le positionnement des navires ainsi que le programme d'accostage des 24 heures à venir sont discutés avec les armateurs et les exploitants des terminaux pendant une réunion ('Operations Meeting') à midi tous les jours ouvrables. Pendant la saison des pluies, les programmes d'accostage pour des navires conventionnels sont considérablement gênés par des interruptions de travail de façon que les programmes sont terminés et les ordres y afférents destinés aux pilotes et à l'assistance remorquage donnés dans un délai très court.

### 2.3.2 Gestion du matériel flottant

Le tableau 2.3.2 – 1 présente les particules essentielles de la flotte de remorqueurs et vedettes existante :

**Tableau 2.3.2 – 1 : Flotte de remorqueurs et vedettes**

#	Unité	Nom	Année Constr	Longueur m	Puissance CV	Type de Propulsion	Traction de bollard
1.	Remorqueur	Djoliba	1984	26.50	2 x 695	2 hélices	27 t
2.	Remorqueur	Makona	1984	26.50	2 x 695	2 hélices	27 t
3.	Remorqueur	Konkouré	2001	22.50	2 x 955	2 hélices	30 t / 38 t*
4.	Vedette	Sorro	1984	14.75	2 x 180	1 hélice	-
5.	Vedette	Fatala	2001	16.20	2 x 400	1 hélice	-
6.	Vedette	Bafing	2001	15.15	2 x 215	1 hélice	-
7.	Vedette	Amarrage I	1984	10.15	1 x 180	1 hélice	-

Note : \* Spécification technique chantier naval DAMEN

Source : PAC, DST

La vedette FATALA est utilisée pour le pilotage et la vedette BAFING est une vedette de travail du genre ponton, équipée avec une grue hydraulique pour la maintenance des bouées. A l'exception du remorqueur MAKONA et la vedette AMARRAGE I (hors service depuis plus de deux années) nécessitant une réhabilitation complète, l'équipement flottant est en état de marche. Pendant que la disponibilité de l'équipement était toujours satisfaisante pendant la mission – considérant l'ancienneté de la moitié de la flotte de 20 ans (voir aussi chapitre 2.3.4), l'utilisation de l'équipement est faible. Les raisons sont les suivantes :

- En moyenne un à deux navires arrivent au port par jour
- La plupart des navires arrivent ou quittent le port pendant la haute marée
- Un remorqueur est gardé comme réserve technique et opérationnelle pour les périodes de maintenance et de mise en cale sèche.

**Annexe 2.3.2 – 1** présente l'utilisation et la consommation de carburant pour les remorqueurs et vedettes pendant les années 2002 et 2003. L'utilisation moyenne des trois remorqueurs en 2003 était environ 800 heures ou 67 heures par mois. Ceci est égale moins que 10% (d'un maximum théorique de 720 heures). Pendant la première moitié de l'année 2004 l'utilisation moyenne s'élève à environ 50 heures. Pourtant, le remorqueur MAKONA a été hors service en janvier 2004 et a été utilisé en moyenne pendant 17 heures par mois de février à juin 2004, pendant que l'utilisation des deux autres remorqueurs s'élevait à environ 67 heures chaque.

Les statistiques sur l'utilisation moyenne ne reflètent pas le maximum des heures de travail par jour pendant la haute saison. Comme il ressort de **l'annexe 2.3.2 – 2**, l'utilisation maximale de remorqueur KONKOURE en 2003 était 16 heures (ceci égale 67% par jour).

L'équivalent des **heures de travail** pour les **vedettes** – y exclus la vedette AMARRAGE I – s'élevait à environ 650 heures par ans, ce qui égale **55 heures par mois**. La vedette de travail BAFING n'a pas été considérée.

Il faut souligner dans ce contexte que la flotte du PAC est sous-assurée. Comme il ressort du tableau suivant, les valeurs d'assurance suivantes ne représentent que la valeur comptable et non la valeur de remplacement :

**Tableau 2.3.2 – 2 : Valeur de remorqueurs et vedettes**

#	Unité	Nom	Valeur (GNF'000)	Valeur (€'000)	Prime GNF
1.	Remorqueur	Djoliba	143.206	48,0	17.085
2.	Remorqueur	Makona	143.206	48,0	17.085
3.	Remorqueur	Konkouré	3.554.058	1.184,7	87.714
4.	Vedette	Sorro	25.000	8,5	4.616
5.	Vedette	Fatala	1.324.150	438,0	53.702
6.	Vedette	Bafing	1.099.920	366,6	39.329
7.	Vedette	Amarrage 1	50.000	16,7	5.859
8.	11 Bouées		181.264	60,5	16.784
	Total		6.510.804	2.171,0	242.174

Note : Euro (€) 1,00 = GNF 3.000

Source : PAC, DST

Ceci a comme conséquence que le PAC ne recevra pas de paiements d'indemnisation en cas d'une perte totale des vieux remorqueurs MAKONA ou DJOLIBA – sauf une petite compensation de 143 206 150 GNF = EURO 48 000. En cas de naufrage d'un remorqueur dans le bassin portuaire ou le long d'un poste d'accostage, le PAC n'a ni le droit de réclamer des compensations pour le financement des coûts d'enlèvement ni des paiements

pour couvrir les pertes de profits en frais portuaires résultant du blocage d'un / des poste(s) d'accostage. Même le nouveau remorqueur a une valeur d'assurance de EUR 1,2 million pendant que la valeur de remplacement s'élève à environ EUR 2,7 millions.

Autres faiblesses quant à la couverture d'assurance :

- Il n'y a pas de responsabilité ou de couverture de protection et d'indemnité
- La couverture est en GNF, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de compensation en devises en cas d'un remplacement nécessaire
- La couverture est limitée aux territoires des eaux guinéennes, ce qui implique qu'un voyage vers un autre port, par exemple à Dakar, n'est pas assuré
- La prime pour 2003 a été payée le 29/04/2003 (après présentation de la facture du 03/03/2003), ce qui implique un certain risque de perte de couverture dû à un paiement retardé.

En tant qu'organisation financièrement autonome, le PAC ne peut pas s'attendre aux subventions venant du GG en cas d'une perte d'un remorqueur ou d'une vedette. Il est donc fortement recommandé de faire une évaluation de risques de l'ensemble de la flotte et de réaliser une couverture d'assurance plus compréhensive et plus sûre conformément aux pratiques prudentes.

Une question importante pour le futur développement des services portuaires du PAC est le nombre de navires de service nécessités dans le proche avenir.

Afin de répondre à cette question, on élaborera un pronostic du trafic lié au pronostic de la navigation. Ceci permettra la conclusion du nombre et du type de navires ainsi que du nombre d'entrées et de sorties et de déplacements. Pourtant, vu l'utilisation actuelle relativement faible et des capacités libres pour une augmentation de trafic particulièrement au nouveau poste d'accostage projeté, il est considéré suffisant de déterminer le minimum de nombre de remorqueurs et d'autres bateaux de service pour les années suivantes sans approche scientifique. Malheureusement, la communication avec les ports dans la région est très difficile, par exemple un une demande du contact par le PAC avec le port privé de Kamsa n'était jamais répondu.

En août 2002, le PAC a planifié la flotte suivante (2004 – 2009) :

**Tableau 2.3.2 – 3 : Entretien et réparation des installations et équipement portuaires**

Type	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Remorqueur	3	3	2	2	2	2	2
Vedette	4	3	3	3	3	3	3
Total	7	6	5	5	5	5	5

Source : Plan d'entretien 2003 – 2011

Il a été prévu d'abandonner la vedette SORRO en 2004 (à mettre au rebut ou à vendre) et le remorqueur MAKONA en 2005. Un remplacement du remorqueur DJOLIBA par un nouveau bateau a été prévu pour 2008, le remplacement de la vedette AMARRAGE I en 2009. Même si la politique générale du PAC prévoit

- a) de réduire le nombre total des équipements flottants, et
- b) de mettre au point les investissements pour des équipements flottants avec les besoins de l'infrastructure portuaire,

il est fortement recommandé de réviser le plan précité à cause de raisons suivantes :

Le fait de disposer de seulement deux remorqueurs implique qu'un seul remorqueur sera opérationnel pendant la mise en cale sèche du deuxième. Ceci pourra résulter en des

opérations d'accostage peu sûres. Ce risque pourrait être minimisé en utilisant une ancre pendant l'accostage afin qu'un remorqueur seulement soit actionné. Mais cette manœuvre ne peut être réalisée qu'avec une distance de sécurité de 15 à 20 m entre un navire arrivant et un navire accostant. Pendant la mission, on a pu observer qu'à l'occasion de nombreux manœuvres d'accostage chaque mètre du quai a été utilisé comme poste d'accostage avec une distance de 5 à 8 m seulement entre les navires. Cela veut dire que l'utilisation d'ancres aura un impact adverse sur l'ensemble de la capacité de traitement du poste d'accostage. Puisque des navires chargeant de l'alumine ou déchargeant du clinker de ciment ont une partie en saillie vers le terminal à conteneurs ou en face de celui-ci, l'utilisation d'ancres sur un poste d'accostage gênera l'opération sur le poste adjacent.

Une alternative à l'utilisation d'ancres serait le charter d'un remorqueur extérieur pendant la période de mise en cale sèche, maintenance ou réparation du remorqueur du PAC afin de permettre la disponibilité et l'opération permanente de deux remorqueurs. Ceci

- nécessitera un délai de préavis suffisant en avance et ne pourra pas couvrir des périodes de pannes imprévues,
- nécessitera un temps de mobilisation (par exemple transport depuis Dakar ou Abidjan),
- nécessitera la familiarisation de la nouvelle équipe avec les conditions nautiques locales,
- dépendra de la disponibilité d'un remorqueur dans d'autres ports, et
- demandera probablement un paiement d'avance des frais de charter en devises.

C'est pourquoi la réduction du nombre de remorqueurs ne représente pas une solution réaliste. Si des réglementations portuaires ou les pratiques au port demandent l'utilisation de deux remorqueurs pour une certaine dimension de navires comme dans le port de Conakry, les armateurs s'attendent à la disponibilité de deux remorqueurs. La non disponibilité d'un deuxième remorqueur affectera de façon adverse la réputation du port.

Il est donc recommandé :

- de chercher un financement et soumissionner pour un nouveau remorqueur,
- d'abandonner (à mettre au rebut ou à vendre) le remorqueur MAKONA seulement après arrivée d'un nouveau remorqueur, et
- de réhabiliter le remorqueur DJOLIBA comme remorqueur de réserve afin de pouvoir couvrir les périodes de mise en cale sèche et de réparation des deux autres remorqueurs.

**Tableau 2.3.2 – 4 : Coûts d'investissement des équipements portuaires**

a)	Un remorqueur (par exemple Stan Tug 2208)	Euro	2 500 000,00
	Transport à Conakry, jeu de pièces de rechange, formation de l'équipe	Euro	200 000,00
b)	Une vedette d'amarrage (Mini Cat 1003)	Euro	280 000,00
	Transport à Conakry, jeu de pièces de rechange, formation de l'équipe	Euro	50 000,00
c)	Réhabilitation du remorqueur DJOLIBA, y compris réparation des coques, réhabilitation du moteur et jeu base de pièces de rechange	Euro	350 000,00
d)	Fournitures (ponts et moteurs) de la flotte existante	Euro	100 000,00
	<b>Total</b>	<b>Euro</b>	<b>3 480 000,00</b>

Source : PAC, DST

Suite à des recherches, les coûts d'investissement s'élèveront à la somme suivante :

En ce qui concerne les vedettes, il est convenu que trois vedettes devraient être disponibles. Cela veut dire une vedette de pilotage, une vedette de travail et une vedette d'amarrage qui pourrait être utilisée en cas de non disponibilité de la vedette de pilotage. Pourtant, sous réserve d'une inspection par un expert agréé qui pourrait arriver à un différent résultat, la réparation des vedettes SORRO et AMARRAGE I doit être considérée comme économiquement non rentable et il est donc proposé de les remplacer par une nouvelle vedette d'amarrage.

Avec les investissements précités, la disponibilité de la flotte pourrait être améliorée de façon significative.

Au cas où le PAC rencontrera des difficultés de sécuriser ce programme d'investissement dû à des fonds limités ou une non rentabilité des services remorqueur, un programme de réhabilitation de la flotte existante serait également possible. Suite aux expériences faites avec la flotte achetée en 2001, l'investissement peut être intéressant pour le PAC, à condition que le chantier naval DAMEN puisse sécuriser des subventions substantielles depuis le gouvernement néerlandais par le programme ORET.

### 2.3.3 Personnel

Pendant le deuxième trimestre 2004, le **nombre total de personnel** employé des services portuaires s'est élevé à **84** (ce qui égale 35% du nombre total du PAC 239), dont

- Cadre technique 10
- Maîtrises 10
- Ouvriers 58
- Employés 6

La répartition par section est la suivante :

- Direction / Service général 13
- Radio maritime 4
- Pilotage 10
- Remorquage 14
- Lamanage 24
- Environnement 6
- Sécurité maritime 13

Quant aux services pilotage, remorquage, lamanage et ateliers, voir **annexe 2.3.3. – 1** pour de plus amples informations sur le personnel, y compris leur noms, âge, éducation / formation et expérience professionnelle.

Il y a quatre pilotes qui ne sont pas souvent fréquentés vu le nombre limité des bateaux arrivés et sortis au port. Malgré qu'ils ne disposent pas de certificat d'une académie reconnue sur le plan international, ils possèdent une licence du Ministère des Transports et Travaux Publics. D'après les informations reçues des utilisateurs du port et des observations faites, ils sont bien qualifiés et ils rendent des services fiables, ce qui résulte principalement de leur formation profonde par des pilotes russes ainsi qu'une formation avancée par des pilotes allemands à Hambourg et Conakry.

Actuellement, il n'y a aucun besoin de la part du PAC pour une amélioration de la situation des pilotes. Pourtant, comme il ressort de l'annexe **2.3.3. – 1**, tous les pilotes seront mis à la retraite à moyen terme. Il est donc nécessaire, vu la longue durée de la

formation, de commencer des planifications pour leur remplacement à temps. Avec des navires et leurs marchandises devenant de plus en plus précieux et une plus grande responsabilité des pilotes et remorqueurs pendant les manœuvres d'accostage en résultant, le PAC devrait renforcer les conditions d'emploi et chercher des officiers de pont certifiés pour les former comme pilote.

Le facteur le plus gênant quant au recrutement des officiers certifiés est un niveau de salaire ce que le PAC peut offrir actuellement relativement bas et donc peu intéressant. Afin d'améliorer substantiellement la situation existante, une révision des structures salariales et des conditions d'emploi sera nécessaire. Sinon, les pilotes travailleront sur la base de contrats individuels comme dans de nombreux ports ayant de pareils problèmes.

Actuellement, les remorqueurs n'ont qu'un équipage et le PAC ne paie que peu de primes pour des heures supplémentaires. L'expert avait l'impression que le département avait – ou aura – des problèmes d'équiper les remorqueurs de façon adéquate en cas d'absence des capitaines ou des ingénieurs à cause d'une maladie ou en période de congés si une augmentation de trafic le demande. Pourtant, cette impression ne peut pas être justifiée par des indices de performance en général ou des statistiques sur les délais des manœuvres d'accostage.

Egalement, les capitaines des remorqueurs ne disposent pas d'un certificat d'officier de pont agréé internationalement mais ils ont été formés sur place et disposent d'une licence du Ministère des Transports et Travaux Publics. Similairement aux pilotes, le futur recrutement des officiers de pont et des ingénieurs certifiés est recommandé puisqu'une amélioration de la qualification des équipes garantit un haut niveau de professionnalisme. Une formation des capitaines des remorqueurs et des pilotes à l'école maritime à Dakar / Sénégal pourrait être envisagée.

Présentement, il n'y a ni de flexibilité quant au déploiement, ni de possibilité de faire réaliser une rotation au travail parmi le personnel. Toujours, une personne particulière est attribuée à un remorqueur ou à une vedette spécifique. Ceci implique, par exemple, que le PAC emploie trois personnes pour l'équipage de la vedette Amarrage I étant hors service pendant plus que deux ans.

Pendant la mission pour la présente étude, les remorqueurs ont été équipés comme suit :

**Tableau 2.3.3 – 1 : Equipage des remorqueurs**

EMPLOI	MAKONA	DJOLIBA	KONKOURE
Patron	X	X	X
s/ Patron			X
Bosco	X	X	X
Matelot			X
Chef Mécanicien	X	X	X
s/ Mécanicien		X	X
<b>No. de l'Equipage Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Source : PAC, DST

En général le nombre d'équipages correspond aux besoins et à l'utilisation actuelle de la flotte. Sur la base d'une moyenne de mouvements de navires par mois, comme par exemple

Arrivées	50 navires
Sorties	50 navires
<u>Déplacements</u>	<u>10 navires</u>
Total	110 navires

ou environ quatre mouvements par jour (chalutiers et paquebots exclus), la productivité de la section amarrage avec un total de 24 personnes est très faible.

La disponibilité de deux remorqueurs en état de marche ne permet qu'un manœuvre d'amarrage d'un grand navire en même temps. Ceci nécessite une équipe de 7 personnes en total : un maître d'accostage, 3 hommes derrière, 3 hommes devant.

La répartition de personnel individuel pour des manœuvres d'amarrage date de l'ère des voiliers et des navires à vapeur quand on avait besoin du personnel spécialisé pour des navires à cause de leur manoeuvrabilité limitée. Aujourd'hui, dans beaucoup de ports et terminaux ne pas ayant une marée ou des courants significatifs, on travaille sans équipes d'amarrage spécialisées. Dans un tel cas, c'est le personnel du terminal ou les ouvriers du quai qui sont disponibles pour le chargement et déchargement des navires.

Pour le Port de Conakry, il est important qu'il y a du personnel qualifié et fiable effectuant les manœuvres d'amarrage puisque l'espace pour les navires pendant un tel manœuvre est très limitée et souvent deux navires sont attachés sur un bollard. L'attribution des spécialistes ne devrait donc pas être questionnée. Pourtant, avec le temps il y a une possibilité de réduire le total du personnel de 24 à 14 (deux équipes à 7 hommes chacune).

Suivant un plan de ressources humaines détaillé, on peut souligner dans ce contexte qu'à l'avenir, on aura besoin de moins de personnel avec une plus haute qualification recevant des salaires plus intéressants.

#### 2.3.4 Maintenance du matériel flottant

Malgré que le PAC en général et la Direction Capitainerie en particulier avaient fait tout pour que la flotte soit dans une condition opérationnelle, il est bien évident que les anciens remorqueurs / vedettes sont dans un état critique (comme par exemple le MAKONA et la SORRO), nécessitent une réhabilitation ou doivent être remplacés.

Les coûts pour la maintenance et des réparations de la flotte pour les années suivantes ont été estimés par le PAC et le DST (voir **annexe 2.3.4 – 1**). Pourtant, ladite liste devrait être révisée étant donné que de nouveaux programmes d'investissement et des réhabilitations nécessaires n'ont pas été considérés.

Pendant la mission pour la présente étude, des statistiques de disponibilité – normalement un indice pour la fiabilité de la flotte – n'ont pas été accessibles. De **l'annexe 2.3.2 – 1** ressort que les temps d'indisponibilité étaient extrêmement longs :

<i>Nom</i>	<i>Dates des réparations effectuées</i>
▪ Djoliba	septembre 2002 – février 2003
▪ Makona	juillet 2003 – février 2004
▪ Sorro	janvier 2002 – août 2002

Sous des circonstances normaux, la période de mise en cale sèche est de 15 jours ouvrables une ou deux fois par an, réparations de la propulsion et de la coque exclus, et environ 1 mois pour des réhabilitations importantes. Considérant les périodes précitées comme standard, les périodes étendues pour la maintenance et des mesures de réparation, surtout résultant d'un manque de pièces de rechange et du matériau, seraient inacceptables pour la Direction du Port et pourraient être considérées comme perte de ressources. Pourtant, pendant que deux remorqueurs soient en service de façon permanente afin de garantir des manœuvres d'amarrage sûrs, la durée des mesures de réparation du troisième remorqueur n'est pas cruciale.



Les remorqueurs et vedettes sont entretenus par l'atelier mécanique du PAC et des entrepreneurs privés soit à flot ou dans un cale flottant de la marine nationale. Etant donné que ledit atelier n'est pas en état de service (voir ci-dessous), la plupart d'activités doit être réalisée par des entrepreneurs privés suivants :

- Friedlander,
- BIG Equipment,
- CMO Conakry Mécanique Outillage, et
- Soumbouya et Cie Co SARL.

Le PAC n'est pas entièrement satisfait avec le niveau de service muni par la marine nationale pendant la période de mise en cale sèche annuelle ou semi-annuelle de l'équipement. Mais le surplus de coûts impliqués en cas d'une utilisation de cales sèches à Dakar, Abidjan, Mindelo ou Freetown ainsi que la durée d'un tel déplacement entre lesdits ports et Conakry obligent le PAC d'utiliser le cale flottant de la marine nationale. Le déplacement vers un cale sèche à l'étranger apparaît peu réaliste parce que

- les cales sèches demanderont un paiement d'avance du PAC et probablement une garantie afin de couvrir le paiement final,
- les remorqueurs ne sont pas maintenus dans une condition de navigabilité,
- les remorqueurs ne fonctionnent pas sous une société de classification, et
- les remorqueurs ne sont pas assurés de façon satisfaisante.

En plus, la marine nationale est très coopérative et intéressée à augmenter l'utilisation commerciale de leur propre atelier en coopération avec le PAC.

La maintenance et la réparation du matériel flottant sont empêchées par des facteurs suivants :

- a) Manque (d'un stock adéquat) de pièces de rechange et d'équipement ;
- b) Manque de fournitures d'engin (matériau, produits consommables) ;
- c) Pièces de rechange et produits consommables pour les petits navires fournis en 1984 ne sont plus en stock chez le fournisseur ;
- d) Seulement maintenance corrective, maintenance préventive ne peut être effectuée ;
- e) Obstacles résultant des procédures bureaucratiques en commandant des pièces de rechange ;
- f) Manque d'une documentation adéquate, comme par exemple informations sur l'histoire de l'équipement, statistiques de la disponibilité de l'équipement et pour l'identification des pièces, maintenance sur une base IT, système de gestion de matériaux ;
- g) Budget limité pour pièces de rechange et matériaux, maintenance et réparations ;
- h) Termes et conditions pour la soumission et l'attribution du contrat d'un nouveau petit navire peu favorables.

Voici un exemple se référant à point c) de la liste susmentionnée, présentant la période entre une demande pour des pièces et la réception – malgré l'assistance efficace de HPC :

<b>25.06.1998</b>	Demande des pièces par DST
12.07.1998	Demande envoyée à HPC
04.08.1998	Première facture pro-forma de HPC
15.08.1998	Demande révisée envoyée à HPC
02.09.1998	Facture pro-forma finale de HPC
09.09.1998	Confirmation de la commande auprès de HPC
16.09.1998	Confirmation de la commande auprès de KRUPP

18.12.1998	Fourniture des pièces à HPC
23.12.1998	Inspection avant expédition par SGS
29.12.1998	Expédition des pièces depuis Hambourg
28.01.1999	Arrivée des pièces à Conakry
01.02.1999	Etablissement de la demande descriptive d'importation
01.02.1999	Demande de dédouanement
14.02.1999	Inspection par SGS et dédouanement
<b>15.02.1999</b>	<b>Réception des pièces au magasin</b>

La valeur contractuelle s'est élevée à 110.000,00 Euro environ. A côté de cette procédure *normale*, il y a une procédure *rapide* par laquelle le chantier naval DAMEN, par exemple, fournit des commandes urgentes d'une valeur de quelques milles d'Euro au PAC. Le paiement est effectué par SWIFT après réception des pièces.

En ce qui concerne point h) de la liste précitée, il est important que déjà le document de soumission et le contrat pour un nouvel équipement flottant contiennent l'obligation du fournisseur de fournir des pièces au PAC à crédit, c'est-à-dire sans L/C ou paiement d'avance, d'une valeur de 2% de la valeur contractuelle à condition que le PAC règle des factures individuelles après réception des pièces dans un délai de – disons – un mois afin d'éviter de dépasser la limite de crédit de 2%.

### 2.3.5 Développement recommandé

Il y a une variété de possibilités d'améliorer l'organisation et la performance des services portuaires existants. Les mesures devraient être intégrées dans l'ensemble du développement de l'organisation et du management du PAC en incluant les aspects suivants :

- Renforcement du département, y compris la définition des objectifs et de la performance projetée ;
- Actualisation des réglementations du port pour la manutention et le stockage des marchandises dangereuses ;
- Introduction des conditions générales pour remorquage (termes standard) ;
- Achat des équipements de communication ;
- Programme pour le renouvellement et / ou la réhabilitation de la flotte ;
- Maintenance sur la base d'un système informatique, gestion de matériaux et système de stockage ;
- Révision de la politique de maintenance et de réparations (réparation dans les propres ateliers contre réparation par des entrepreneurs privés) ;
- Renforcement du système d'information de gestion ;
- Amélioration de la productivité, programme d'analyse de coûts ;
- Plan des ressources humaines (formation et recrutement du personnel qualifié; révision du système de rémunération) ; et
- Introduction d'un système de centres de profit / management et comptabilité des coûts.

### 2.4 Services des ateliers du PAC

L'atelier du PAC est un complexe qui, en 1987, quand la manutention de marchandises et trois-quarts (¾) de toutes les activités de l'atelier ont été privatisés, restait avec le PAC.

L'atelier est positionné près de la sortie du port, ayant les locaux suivants :

**Tableau 2.4 – 1 : Locaux d'atelier**

N°	Section	Largeur m	Profondeur m	m <sup>2</sup>
1	Atelier - électrique	9,50	10,50	100
2	Atelier - mécanique	9,50	10,50	100
3	Privé (loué)	9,50	10,50	--
4	Privé (loué)	9,50	10,50	--
5	Atelier – carrosseries (acier)	19,00	10,50	200
6	Atelier - machines	24,00	10,50	250
7	Privé (loué)	19,00	10,50	--
	<b>Total 1, 2, 5, 6</b>	--	--	<b>650</b>

Source : PAC, DST

D'après le registre d'actifs du PAC du 31.12.2003 (voir aussi **annexe 2.4 – 1**), il y a toujours de l'équipement dans les ateliers, mais en réalité, tout équipement et tous les outils en condition utilisable ont été donnés au secteur privé. Pendant une inspection de l'atelier, on n'a trouvé qu'un équipement minimal qui permettrait au personnel de réaliser des services de maintenance ou de réparation fiables. Il est pertinent de mentionner que les positions 23 et 24 (extincteur d'incendie et rampes portables) présentés dans l'annexe **2.4 – 1** n'ont pas été trouvés dans l'atelier mais sont utilisés ailleurs.

L'atelier est responsable pour la maintenance et l'entretien des installations et équipements suivants dont le groupe électrogène, les installations électrotechniques ainsi que le matériel flottant sont les plus importants :

**Tableau 2.4 – 2 : Responsabilités de l'atelier**

Installations électrotechniques	transformateur, armoire électrique, groupe électrogène, réseau électrique, mâts d'éclairage
Signalisation maritime	bouées lumineuses, phares, feux de signalisation
Système d'adduction d'eau potable	réseau d'adduction, Station de pompage, bouches d'incendie
Téléphone	standard téléphonique, réseau de câbles, appareils
Micro-informatique (autres que contrat de maintenance)	ordinateurs, photocopieuses
Parc automobile	voiture de liaison, car pour le transport du personnel du PAC
Equipements flottants	remorqueurs, vedettes

Source : PAC, DST

Etant donné le manque d'équipement et d'outils adéquats, la maintenance et les réparations sont à transférer au secteur privé ou le personnel de l'atelier emmène ses propres outils afin de permettre un travail efficace.

Il semble que le personnel de l'atelier (voir **annexe 2.3.3 – page 4/4**) est très engagé et qualifié. Mais en même temps, ils sont frustrés de la situation actuelle, des faibles revenus et la fréquence d'utilisation de l'atelier et du fait que des mesures pour une amélioration n'ont pas été prises depuis longtemps. Similairement à la situation du matériel flottant, presque tout le personnel sera mis à la retraite pendant les 10 prochaines années. Pourtant,

un management concernant la succession n'a pas été établi, ce qui est également un résultat de l'incertitude sur l'avenir de l'atelier.

Dans ce contexte, il faut se rappeler que le DST a reçu une assistance à long terme par la TJBZ et par HPC pendant des années 1983 à 1992 – avant la privatisation des activités de l'atelier pour l'équipement de la manutention de marchandises. Malheureusement, une inspection de l'atelier a révélé peu d'une organisation ou documentation ayant existé comme par exemple un système d'acheminement, des cartes de travail, des fichiers sur l'histoire de l'équipement et des statistiques de la performance. Il a été signalé lors des discussions que la Direction du PAC pourra décider de faire revitaliser l'organisation et la documentation sur la base des documents déjà existants (bon de travail et journal de travail).

Le délai de l'obtention de pièces et matériaux est trop long (voir aussi section 2.3.4), par exemple un an pour l'importation de pièces et une semaine pour des acquisitions locales (dont la plupart de temps est nécessité pour les procédures d'un paiement d'avance).

Le management de l'atelier souligne également le budget inadéquat pour la maintenance et des mesures de réparation en général. Vu l'absence d'un centre de profit, d'un management ou d'un système de comptabilité des coûts, il est difficile de vérifier le niveau du budget. Considérant le total des dépenses du PAC en 2003, il ne faut pas seulement demander le montant des dépenses mais aussi si ce montant a été utilisé de façon efficace (coûts pour l'infrastructure et bâtiments exclus).

Un objet clé pour le futur rôle de l'atelier est le groupe électrogène diesel ce qui n'est pas seulement maintenu et réparé à l'atelier mais aussi opéré par le personnel de l'atelier de façon permanente. Ceci devrait donc être le centre d'intérêt ou au moins un essai afin de convertir l'atelier d'un centre de coûts en un centre de profit.

Ce qui implique que l'atelier (commercialisé) aura le droit de transférer des services, y compris des frais généraux y afférents, aux autres centres de profit se trouvant dans la zone portuaire comme par exemple la centrale électrique, remorquage, pilotage et autres services portuaires. En ce qui concerne le matériel flottant, il est important d'établir un management moderne ainsi qu'un système de gestion des matériaux pour le groupe électrogène diesel.

Afin d'organiser lesdits systèmes, la documentation compréhensive développée entre 1983 et 1992 par HPC avec l'assistance de TJBZ, pourrait être utilisée. Un système de centre de profit pour le groupe électrogène diesel ainsi que pour les services remorquage et pilotage pourra impliquer la décentralisation du stockage et de l'acquisition de pièces ou la délégation du département 'Administration' vers le département 'Utilisateurs' ou vers des sections, si ces derniers sont gérés par des cadres expérimentés et responsables. Les détails y relatifs sont à étudier en cas de développement du plan d'affaires ou des procédures d'incorporation pour le PAC.

## **2.5 Services portuaires dans d'autres ports en Afrique de l'Ouest**

Conformément aux tendances mondiales de généralement répartir la responsabilité entre l'administration portuaire publique et la direction de l'infrastructure portuaire, des sociétés privées pour la manutention de marchandises et autres services portuaires, la plupart de ports en Afrique de l'Ouest sont organisés comme port propriétaires.

Tableau 2.5 – 1 représente la répartition des fonctions des secteurs portuaires principaux entre le secteur public et le secteur privé des ports sélectionnés en Afrique de l'Ouest. Il est révélé que les ports sont gérés par une administration publique comme, par exemple,

port autonome. Dans la plupart des cas le service pour la manutention de marchandises est privé.

**Tableau 2.5 – 1 : Organisation / participation au secteur privé des ports sélectionnés en Afrique de l'Ouest**

Fonction	Dakar (Sénégal)	Conakry (Guinée)	Freetown (Sierra Léone)	Abidjan (Côte d'Ivoire)	Lomé (Togo)	Lagos (Nigeria)	Douala (Cameroun)
Administration port	public	public	public	public	public	public	public
Chargeurs	privé	privé	privé	privé	privé	privé	privé
Transfert à quai / opérations terminal	public	privé	public	privé	privé	public	public
Remorquage	privé	public	public	privé	public	public	privé
Pilotage	public	public	public	privé	public	public	public

Source : Les Consultants

Une aussi simple comparaison ne peut refléter les facettes individuelles d'un port. Bien que des sociétés privées fassent la manutention des marchandises, elles ne sont pas libres en ce qui concerne le recrutement du personnel mais sont obligées de recruter du personnel d'un centre organisé comme coopérative ayant le monopole et supporté par le gouvernement. Des ports comme Lagos où la NPA comme administration publique est toujours responsable pour le transfert à quai et des opérations sur des terminaux, le travail est effectué par des sociétés privées à cause de l'inefficacité et l'insuffisance de l'administration publique. Ce qui augmente le total des coûts pour la manutention des marchandises.

Le tableau montre aussi, que le service remorquage est effectué par des sociétés privées dans deux ports (Dakar et Abidjan). Ces deux grands ports permettaient aux sociétés privées de trouver les économies d'échelle pour leurs activités – une procédure peu probable pour des petits ports comme Conakry. Depuis mai 2004, le port de Douala avait également privatisé son service remorquage.

La société privée la plus importante des services remorquage en Afrique de l'Ouest est Groupe Bourbon, division remorquage et sauvetage, avec leur siège au Havre, France.

Depuis des années, ladite société opère une flotte de 4 remorqueurs à **Dakar** sous le nom *Union des Remorqueurs de Dakar*. A **Abidjan**, ils ont une flotte de 7 remorqueurs entre 22 t et 50 t capacité de traction sous le nom **Ivoirienne de Remorquage et de Sauvetage** (IRES). Pendant que 100% de la société dakaroise appartiennent au Groupe Bourbon, ce ne sont que 51% à Abidjan. Au port de San Pedro, la société est responsable pour les services remorquage et pilotage.

La concession la plus récente a été accordée au Groupe Bourbon pour le management et l'opération des remorqueurs dans le port de Douala, Cameroun.

Dans tous les ports listés dans le tableau susmentionné, les pilotes sont employés par l'administration publique du port. De plus amples informations sur le type de contrat entre le port et les pilotes (poste permanent ou sur la base d'un contrat) n'ont pas été disponibles.

Il y a une tendance mondiale de privatiser (par exemple Maputo, Mozambique) ou au moins de commercialiser l'infrastructure et l'administration portuaires afin de pouvoir fournir des services plus professionnels, y compris la gestion de l'infrastructure portuaire, et ainsi minimiser l'influence politique dans ce secteur. C'est un développement essentiel pour la croissance de l'économie nationale. D'après les informations reçues de la part de l'Agence de Privatisation, les intentions du Gouvernement guinéen correspondent à ceux du PAC (voir ci-dessous).

## 2.6 Expériences avec la privatisation en Guinée

En 1987, quand la privatisation des services portuaires et de la manutention de marchandises a été réalisée au port de Conakry, non seulement des Bailleurs de Fonds ont salué ce projet comme modèle pour l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest.

Depuis, la Guinée a développé plusieurs sociétés privées, non seulement dans le secteur des mines mais aussi dans d'autres secteurs industriels. Un exemple est la participation de l'Aéroport CDG, Paris, en une société qui opère l'aéroport de Conakry.

Un événement marquant était *l'Adoption et Promulgation de la Loi sur la Réforme des Entreprises Publiques et le Désengagement de l'Etat* (L/2001/018) passée devant l'Assemblée Nationale le 23 octobre 2001 quant à la privatisation des sociétés nationales. Conformément à l'article 6 la privatisation porte sur les objectifs suivants :

- L'amélioration de la compétitivité et la rationalisation de la gestion des entreprises publiques par le recours au secteur privé pour l'investissement de capitaux et la mise en œuvre d'expertises professionnelles ;
- La consolidation des finances publiques en réduisant d'une part les subventions de l'Etat aux entreprises publiques et en lui procurant d'autre part les ressources additionnelles ;
- La réorganisation des secteurs économiques dont relevant les entreprises publiques concernées, y compris si nécessaire, par des cessations d'activités ;
- La mobilisation de l'épargne nationale vers les investissements productifs ;
- L'amélioration de la qualité des services aux consommateurs ;
- L'élimination des monopoles et de la concurrence déloyale ; et
- La stimulation des initiatives privées et la promotion des investissements.

Supplémentairement à la loi précitée, le 26 décembre 2001, le décret n° D/2001/105/PRG/SGG pour l'application de la loi susmentionnée a été signé par le Président de la République. Le décret a été suivi de l'arrêt A/2001/294/MEF/SGG du 22 janvier 2002, régulation sur la création de l'Unité de Privatisation sous les Ministère de l'Economie et des Finances.

Ce bureau est financé avec l'assistance de la Banque Mondiale et est en train d'établir un fonds social pour le financement de compensations du personnel licencié, nouvelle formation du personnel et assistance au personnel établissant des petites sociétés.

Conformément à l'unité de privatisation, le PAC est parmi les 45 entreprises nationales identifiées à titre d'essai pour privatisation ou participation dans le secteur privé (voir n° 15, **annexe 2.6 – 1**). En 1987, le service de manutention de marchandises – comme service le plus important au port – a été privatisé et le PAC est financièrement autonome, sans recevoir des subventions du gouvernement. Il n'y a donc pas d'urgence de privatiser le PAC. Pourtant, la législation existante pourrait également être référée au PAC, particulièrement en cas d'application de conditions plus strictes pour le financement de projets par des bailleurs de fonds internationaux, ou bien si la procédure proposée d'une modernisation et commercialisation de l'organisation avec l'objectif de sécuriser des services portuaires fiables et efficaces quant aux coûts n'est pas une réussite.

## 2.7 Opportunités de privatisation des services portuaires

Conformément aux Termes de Référence, les opportunités et modalités de certaines activités du PAC sont à étudier. Suite à la proposition technique, il a été accordé que le

terme 'certaines activités' représente les services suivants ayant resté au PAC après privatisation des services de manutention de marchandises en 1987 :

- Pilotage,
- Remorquage,
- Amarrage, et
- Atelier.

Pendant l'exécution de l'étude, il s'est avéré que la privatisation de l'atelier doit être considérée dans un contexte avec la maintenance et l'opération du groupe électrogène.

Le PAC – comme on a pu prévoir – ne voit pas sans réserve la privatisation des services précités puisque le pilotage et remorquage génèrent une part substantielle des revenus. Pourtant, les opportunités de privatiser doivent être considérées d'une différente perspective et dépendent également de la question si une privatisation est la seule solution de sécuriser un haut niveau et un niveau efficace quant aux coûts et aux services.

Dans la plupart de cas, un niveau faible de services est le moteur pour une privatisation des sociétés du secteur public ainsi que des coûts élevés et des difficultés d'obtenir des bailleurs de fonds pour des grands investissements sur un plan international.

L'opportunité de privatiser dépend des facteurs suivants :

- Le besoin de privatiser des services publics en considérant la perspective des utilisateurs du port ;
- La politique du Gouvernement ;
- La bonne volonté de faire effectuer des privatisations du point de vue des sociétés de service existantes et des représentants des syndicats ; et
- L'intérêt du secteur privé de s'occuper de ces services et de garantir la fiabilité, l'efficacité quant aux coûts et la conformité aux pratiques prudentes.

**Tableau 2.7 – 1 : Estimation des opportunités de privatisation de certains services du PAC**

	Critères	Pilotage	Remorquage	Amarrage	Atelier
1	Qualité et fiabilité	excellent	toujours satisfaisant	bonne	n.a.
2	Niveau de tarifs existant	haut	haut	haut	n.a.
3	Réputation (perspective des utilisateurs du port)	très bonne	acceptable	acceptable	faible
4	Futur investissements nécessaires	non	de façon substantielle	non	substantielle
5	Significiance de l'affaire (revenus)	substantielle	très substantielle	moins substantielle	peu substantielle
6	Dimension de l'entreprise privée / Economies d'échelle	très petite	assez grande	petite	petite
7	Besoin de privatisation (perspective du Consultant)	non	pas urgent	non	plus urgent
8	Intérêt de la Direction du PAC en une privatisation	faible	faible	faible	faible
9	Attitude générale / Politique du GG de faire privatiser (sous réserve des résultats de la présente étude)	positive	positive	positive	positive
10	Option de sécuriser des services fiables et efficaces quant aux coûts	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services	oui, en modernisant et commercialisant les services
	<b>Opportunité générale d'une privatisation</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>

Source : Les Consultants

Le tableau 2.7 – 1 est un essai d'estimer les opportunités des différentes perspectives et le Consultant est sûr que ces informations et l'évaluation financière des alternatives (se

trouvant dans chapitre 6) assisteront la Direction du PAC et du GG à un futur développement de ces services.

Aussi l'opportunité de privatiser une société dépend des modalités de ladite privatisation. S'il s'est avéré, par exemple, qu'une privatisation séparée du atelier et de la centrale électrique n'est pas intéressante pour des investisseurs, lesdits services pourraient être combinés avec une concession pour des services portuaires. De même, des services d'amarrage pourraient être liés aux services remorquage ou pilotage. Le tableau doit donc être considéré comme proposition intermédiaire vers une décision finale de la privatisation de services et leur implémentation.



### 3. Options générales pour la réforme du secteur portuaire

Conformément aux explications sous 2.1 et 2.2, il y a assez d'options pour une modernisation et renforcement de l'organisation existante du PAC. Les options générales pour un renforcement institutionnel, une réorganisation ou restructuration de l'administration portuaire sont les suivantes :

- Modernisation,
- Commercialisation,
- Libéralisation, et
- Privatisation.

La **modernisation** de l'administration portuaire inclut ces mesures d'amélioration de la performance d'une organisation, assumant que l'organisation ne subit pas de changes institutionnels (comme par exemple une commercialisation, libéralisation, ou privatisation). Ladite approche assume la possibilité d'améliorer la performance de l'organisation par certaines méthodes du management même dans un cadre de réglementations gouvernementales. Une telle méthode implique la planification du développement de la société, y compris la planification d'une performance améliorée, des ressources humaines, et des outils, comme par exemple un système d'information de gestion digitalisé et l'échange des données électroniques. L'objectif primaire est une amélioration du management sans changer la structure institutionnelle du port.

Une **commercialisation** permet le management d'agir similairement au secteur privé où la prise de décision est décentralisée et le management est responsable pour la performance, ayant tout le contrôle de tous les niveaux relatifs aux décisions des opérations portuaires ou de l'administration. Une organisation portuaire publique continue donc d'administrer et d'opérer le port, ayant été accordée l'autonomie et autres conditions lui permettant de fonctionner en tant que société. L'organisation du port devrait donc plutôt être une administration portuaire qu'une agence, ne plus suivant certaines structures administratives, des contraintes légales et politiques, y compris des réglementations syndicales et pratiques du travail.

Une **libéralisation** diminue la puissance monopoliste de l'organisation portuaire publique en assignant la provision de certains services au secteur privé. Cette option devrait être considérée un complément à la commercialisation étant donné qu'un port public ne peut concourir de façon efficace avec un port privé à moins qu'il soit opéré sous des conditions similaires.

Une **privatisation** fait transférer des fonctions antérieurement effectuées par le gouvernement vers le secteur privé, souvent pour éliminer des subventions, réduire les coûts, et forcer les utilisateurs de payer l'ensemble des coûts pour des services fournis. Une privatisation peut impliquer le transfert des propriétés partielles ou totales des installations portuaires par la voie de vente des actifs, des schémas BOT (bâtir, œuvrer, transférer), la vente publique ou privée des actions, des joint-ventures, ou elle peut être limitée aux pratiques de management du secteur privé pour la provision des services portuaires par des contrats de location à bail ou d'exploitation.

Il s'avère nécessaire d'investiguer quels objectifs généraux d'une procédure d'amélioration des institutions et organisation portuaires sont à achever au moyen des stratégies susmentionnées. Le tableau suivant visualise quelques possibilités dans ce contexte :

La procédure d'une future administration moderne du Port de Conakry a évidemment été lancée. Récemment, un manuel administratif a été préparé par *Price Waterhouse* mais

ledit document n'a pas pu être présenté au Consultant sans être discuté par le Conseil d'Administration. Puisqu'une libéralisation sera faisable dans des pays avec un nombre de ports compétitifs ou avec de grands ports ayant de différents terminaux, les options commercialisation contre privatisation sont discutées dans le chapitre 5.

**Tableau 3 – 1: Objectifs généraux de l'administration portuaire et stratégie de développement**

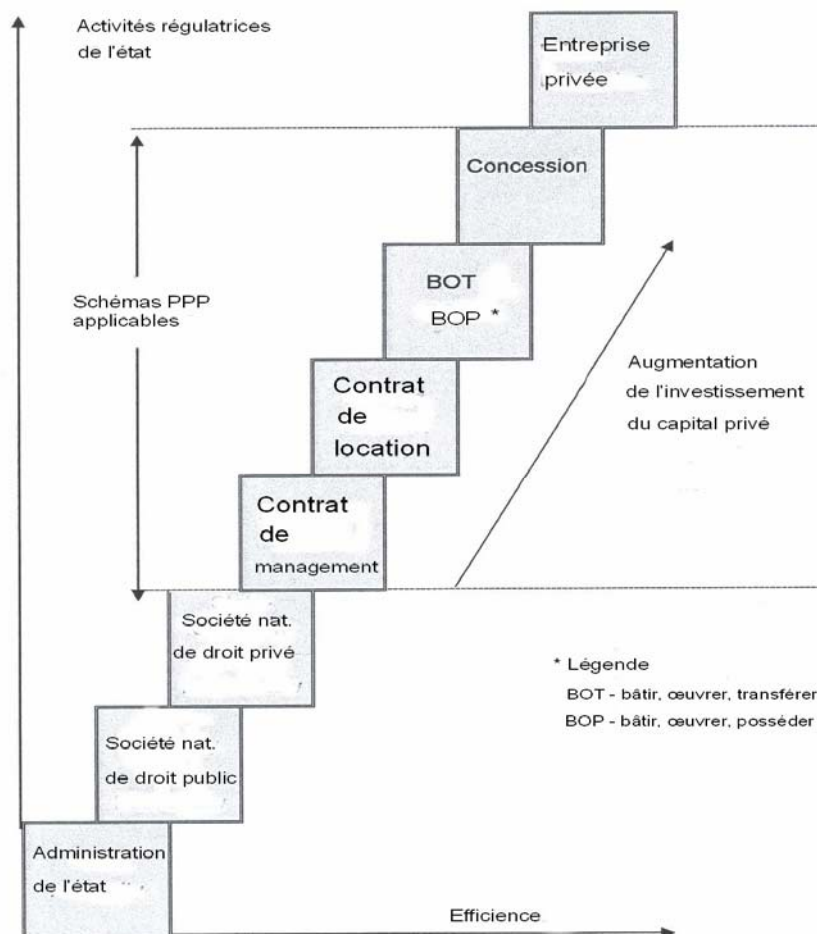
Objectif général		Options de développement			
		Modernisation	Commercialisation	Libéralisation	Privatisation
1	Amélioration de l'efficacité du port	x	x	x	x
2	Réduction des dépenses administratives	x	x	x	x
3	Réduction du personnel administratif	x	x		x
4	Réduction du personnel portuaire	x	x	x	x
5	Réduction / élimination des pratiques restrictives imposées par les syndicats	(x)	x		x
6	Augmentation de l'importance du secteur privé			x	x
7	Sécurisation des fonds privés pour l'expansion du port	(x)	(x)	x	x
8	Répartition de la propriété des actifs portuaires	(x)	(x)		x
9	Intéresser des investisseurs étrangers	(x)	(x)	x	x
10	Rassembler des fonds par vente des actifs du port				x
11	Augmentation de la concurrence			x	x
12	Elimination du monopole gouvernemental			x	x

Légende : x = Achèvement de l'ensemble des objectifs généraux  
 (x) = Achèvement partiel des objectifs généraux

Source : Les Consultants

Figure 3 – 2 visualise les options des schémas PPP ('Private-Public-Partnership') possibles relatives à une réforme du secteur portuaire.

**Figure 3 - 2: Spectre de schémas PPP possibles**



Source : Les Consultants

## 4. Options générales pour la privatisation

### 4.1 Introduction

Privatisation peut être définie comme *transfert des actifs du secteur public au secteur privé* ou *l'application du capital privé afin de financer des investissements des installations portuaires, de l'équipement, des systèmes et services*. Les formes d'une privatisation incluent une privatisation compréhensive, entière ou partielle.

Le tableau 4.1 – 1 visualise les différentes options d'une restructuration portuaire par une participation augmentée du secteur privé sur la base du principe visualisé par figure 3 – 2. Lesdites options varient quant à leur type, propriété du port, et durée des contrats (de contrat de service simple à une émission publique). Etant donné qu'il n'y a pas de règle d'or, l'option la plus appropriée pour un cas particulier doit être établie individuellement. Aussi, il y a des formes ou types mixtes d'un contrat.

**Tableau 4.1 - 1: Options d'une restructuration portuaire**

Type	Propriété	Gestion / Opération	Risque financier	Durée du contrat (années)
Contrat de service / Sous-contrat	publique	privée / publique	public	1 – 2
Contrat de management	publique	privée / publique	public	3 – 5
Contrat de management avec répartition des profits	publique	privée	public	3 – 5
Location à bail	publique	privée	privé	10 – 15
Concession	publique	privée	privé	15 – 30
BOT	privée / publique	privée	privé	20 – 30
Joint venture	privée / publique	privée	privé	permanente dans la plupart de cas
RES	privée	privée	privé	permanente
Vente privée ou commerciale	privée	privée	privé	permanente
Flotation des actions au marché boursier	privée	privée	privé	permanente

Source : Les Consultants

Pour une distinction plus claire des différents types ou options, ci-dessous les acronymes et leurs dénomination :

- BOT (bâtir, œuvrer, transférer)
- BOPT (bâtir, œuvrer, posséder, transférer)
- ROT (réhabiliter, œuvrer, transférer)
- RES (Rachat de l'entreprise par les salariés)

Des contrats peuvent également être considérés comme type classique d'une concession. La motivation desdites solutions est d'une part le besoin urgent d'un investissement dans l'infrastructure publique et d'autre part le manque de fonds publics pour accomplir des projets.

La différence principale entre un contrat de location à bail et une concession est d'abord que la société privée n'est pas obligée de faire des investissements importants. Par conséquent, elle assume un risque commercial mais aucun risque d'investissement.

Afin de compléter les possibilités de privatisation, il faut mentionner la **concession de licence**. Dans ce cas, l'administration portuaire autorise des exploitants de fournir des services, demandant un investissement relativement modéré. Ce sont surtout des exploitants privés choisissant cette option.

L'infrastructure peut être utilisée par ces exploitants contre le paiement des frais. Dans certains cas, ils peuvent également utiliser des éléments de la superstructure appartenant à l'administration portuaire.

**Tableau 4.1 – 2** au-dessous montre des avantages et désavantages principales de la privatisation des opérations maritimes du PAC.

**Tableau 4.1 – 2 : Avantages et désavantages des schémas de privatisation**

<b>Bénéficiaire</b>	<b>Avantages</b>	<b>Désavantages</b>
<b>Administration portuaire</b>	<p>Possibilité de définir ses objectifs communs grâce à une plus grande (ou entière) liberté quant aux contrôles gouvernementaux. Plus grande liberté des contraintes du secteur public, particulièrement quant au management du personnel, prix, révision budgétaire et des sanctions par une administration supérieure, obstacles administratifs, obtention de l'équipement et de services.</p> <p>Augmentation de la capacité de définir précisément les objectifs financiers.</p> <p>Augmentation de la responsabilité conformément aux objectifs projetés.</p> <p>Transparence des coûts, plus grande probabilité des tarifs relatifs aux coûts, risque d'une cross-subsidisation réduit.</p> <p>Meilleure distribution des frais portuaires, particulièrement des ports de service qui ont une tendance de sous-charger un navire et sur-charger la marchandise.</p> <p>Responsabilité augmentée pour l'investisseur privé en ce qui concerne le niveau des investissements nécessaires relatifs à l'infrastructure afin de continuer les affaires.</p>	<p>Une division de responsabilités entre le secteur public et le secteur privé pourrait gêner la coordination nécessaire des investissements pour des parties complémentaires de la chaîne de transport (par exemple l'accès par voie ferroviaire ou autoroute à un terminal portuaire peut être perturbée au cas où le secteur public ainsi que le secteur privé ont des responsabilités quant à l'investissement dans les différentes sections de la chaîne de transport).</p> <p>Il y a le risque que les fonctions du service public légal pourraient être négligées étant donné que des exploitants / investisseurs privés favoriseront une maximisation du profit et une réduction des coûts. Ils pourraient donc abandonner les installations et services qui – malgré leur valeur économique, sociale et environnementale essentielle – sont peu ou pas profitables pour l'exploitant privé ou qui génèrent des coûts supplémentaires sans fournir des revenus significatifs (ce qui mène à une privatisation des pertes).</p>
<b>Utilisateurs du port</b>	<p>Disponibilité des services de qualité adaptés au client.</p> <p>Réponse plus rapide et plus efficace aux exigences des services pour utilisateurs.</p> <p>Réduction de prix pour services portuaires étant donné que des sections étant concurrentes feront des efforts de réduire les coûts et les prix afin d'attirer des ports en concurrence.</p>	<p>Des exploitants privés favoriseront les intérêts de leur propriétaire ou de leur société de participation. Ce qui pourrait mener à un traitement discriminatoire des outsiders (soit client actuel ou potentiel) et une utilisation exclusive des installations portuaires dans un endroit où une utilisation commune a été intentionnée.</p>
<b>Economie nationale et mondiale</b>	<p>Augmentation de la réponse aux changes des structures et demandes mercatiques.</p> <p>Adaptation plus rapide aux changes de la technologie de transport maritime et du transport inter-modal.</p> <p>Réduction des obstacles financiers et administratifs des revenus fiscaux supplémentaires créés par le gouvernement étant donné qu'un exploitant privé paie ses impôts et l'augmentation des niveaux d'affaires (contrairement aux administration légales du port qui essaient souvent de s'en évader).</p>	<p>L'absence d'une compétition ou une compétition limitée pourraient faire transférer un monopole public en un monopole privé, la plupart de ports ayant un certain degré de monopoles à cause d'un manque de contestabilité. En plus, la nature des économies d'échelle, résultant de l'exploitation des installations portuaires modernes, permet l'existence de plusieurs monopoles dans des grands ports seulement (terminal à conteneurs, terminal pour minéraliers), ce qui renforce le monopole naturel des ports et terminaux.</p>
<b>Observations</b>	<p>Les désavantages potentiels des programmes de privatisation peuvent être affaiblis par un choix judicieux du mode de privatisation, les instruments appliqués et les modalités d'application. Particulièrement là où le gouvernement et l'administration publique ont des tâches spécifiques envers le public, l'intérêt public nécessite un programme de privatisation avec une fondation légale solide. Ceci représente un équilibre des intérêts publics et privés sans atteindre un niveau de régulation gênant l'efficacité ou l'efficience.</p>	

Source : Les Consultants

Des chargeurs, pilotes, remorqueurs ou consignataires peuvent travailler avec ce genre de contrat ayant normalement une durée limitée (par exemple 3 ans).

Il est intéressant que le terme 'licence' soit utilisé par la CNUCED dans un contexte plus élargi. Dans le chapitre 8 des *'Réglementations des administrations portuaires et gouvernements sur la privatisation des installations portuaires'* ont été notées les 'Clauses de **licences tenure à bail** et contrats de concession'. Dans ce contexte le terme 'licence' a été utilisé de façon plus étendue.

Des profits principaux d'une participation du secteur privé au port résultent des éléments jouant un rôle plus important dans le secteur privé que dans le secteur public d'un port :

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

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

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

Il n'est pas surprenant dans ce contexte donc que les syndicats représentant les ouvriers affectés par une privatisation se soient opposés à un tel changement et ont essayé de le suspendre avec tous les moyens disponibles. Dans certains ports les résultats y afférents se manifestaient en retards, manifestations, des actions des grèves ou pire. Tout essai d'imposer des réformes a rencontré – et rencontrera – de la résistance de façon unilatérale. Par conséquent, une condition préalable du PAC pour une réforme couronnée de succès est de garantir que les effets d'une participation des secteurs privés sur les employés du département de la Capitainerie et des ateliers sont considérés depuis le premier moment des procédures et pendant l'ensemble de la restructuration.

Le PAC devrait reconnaître vis-à-vis les syndicats que l'intérêt principal des employés ainsi que la responsabilité sociale de l'employeur seront sauvegardés par des mesures spécifiques – comme par exemple un système de retraite anticipée, l'indemnisation, des programmes de formation ou l'obligation de la société privée d'employer le personnel existant – afin de garantir leur non objection à la privatisation et d'éviter des retards ou disputes.

#### 4.2 Contrat de service / sous-contrat ('outsourcing')

Le PAC est au courant quant de l'existence de maintenance comme une forme de contrats de service depuis longtemps. Par exemple, des mesures de maintenance ou de réparation du matériel flottant dont le PAC n'a pas de connaissances techniques ou de ressources suffisantes sont sous-contractées. Ces contrats sont signés individuellement par cas. Puisque le port nécessite du dragage de maintenance, un contrat de dragage représentera également un contrat de service typique.

Suivant les propositions mentionnées dans le tableau 4.1 – 1, le risque financier pour un contrat de service demeure avec le port. Par conséquent, même si un contrat permanent

était signé pour des mesures de maintenance du matériel flottant, par exemple, il ne doit être considéré que solution à court terme et non comme solution permanente.

Un tel contrat peut être conclu facilement sans accord du GG et peut également facilement être modifié ou changé au moment de l'expiration après un ou deux ans.

Sous 2.4, nous avons déjà mentionné les désavantages d'un tel contrat. Pourtant, ceux-ci pourraient être minimisés par des négociations et la surveillance du contrat.

### 4.3 Contrat de management

Un contrat de management est similaire à un contrat de service, seulement la gamme du contrat est plus large puisqu'il inclut non seulement la maintenance mais aussi le management, l'opération et la maintenance des actifs. La durée du contrat est normalement plus longue que celle d'un contrat de service. En plus, il diffère quant à la dépendance des investissements typiques nécessités par l'entrepreneur privé, ou, par exemple, quant au personnel à recruter pour un projet particulier.

Des contrats de management avec une répartition des profits sont souvent utilisés au Proche-Orient / dans la région du Golfe Arabe. Aussi, ce genre de contrats est utilisé pour le pilotage et services d'amarrage. Un entrepreneur ayant un contrat de management doit être sûr que des paiements réguliers sont garantis par le PAC, si possible par une obligation de paiement d'avance afin d'éviter des interruptions de la performance du contrat.

Pour le PAC, la sécurisation de connaissances techniques d'un entrepreneur étranger pourrait être important. Par conséquent, les frais de management que le PAC devrait payer supplémentaires à la fourniture des pièces de rechange, du matériel et pour la main-d'œuvre, seraient à payer partiellement ou en total en devises. Ceci nécessitera l'accord de la Banque Centrale – malgré l'autonomie financière du PAC.

Un contrat de management n'inclut pas un transfert de propriété bien que cela augmentera le rôle du secteur privé en le contractant de se charger du management et de l'opération des services portuaires, par exemple. Des contrats de management n'impliquent pas des investissements significatifs ou un préfinancement de la part de la société de management. Cette dernière peut être une société privée ou une société mixte ou une filiale de l'administration portuaire publique.

Voir **annexe 4.3 – 1** pour des clauses d'un contrat de management typique.

### 4.4 Concession

En similitude, à une location à bail, une concession est un accord communiquant le droit d'utiliser un actif (terrain ou équipement ou les deux) pendant une période déterminée contre un paiement ou une série de paiements. Contrairement à une location à bail, le concessionnaire a le droit de financer, construire et opérer des installations ou des équipements, à titre d'utilisation publique, pour une durée déterminée après laquelle les installations ou l'équipement seront transférés à la partie concédant. Par conséquent, proportionnellement aux coûts d'investissement et à la période de dépréciation, la durée d'une concession est plus élevée que la durée d'une location à bail.

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

Les tarifs du concessionnaire (par exemple pour remorquage, pilotage ou amarrage) devraient être établis pendant la phase de soumission. Les soumissionnaires devraient proposer des tarifs à appliquer en cas d'adjudication de la concession (les chiffres des tarifs feront part du plan d'affaires). Malgré le risque que le concessionnaire puisse créer un monopole, on ne peut pas appliquer de réglementations dans ce contexte. La solution est seulement le contrôle des tarifs et l'établissement des tarifs maximum. Pourtant, il ne faut pas exagérer les conséquences dudit risque. De plus en plus, la compétition est limitée à un port mais entre plusieurs ports, il y a une rangée.

BOT (bâtir, œuvrer, transférer), BOP (bâtir, œuvrer, posséder) ou BOPT (bâtir, œuvrer, posséder, transférer) sont également une forme de concession.

Pourtant, il y a des manques suivants pour ladite forme de concessions :

- Position dominante de l'administration concédant ;
- Risque que le concessionnaire est surtout intéressé en certains avantages fiscaux ;
- Probabilité que le concessionnaire sera peu disposé de financer de nouveaux investissements ou de maintenir les installations et équipements en cas de développement déficitaire de la concession ; et
- Danger que le concessionnaire réduit la maintenance et les investissements à un minimum pendant les dernières années de la concession, ainsi laissant des installations et / ou équipements en état non opérationnel.

On peut, pourtant, minimiser ou résoudre les désavantages précités en négociant le contrat de concession.

Voir **annexe 4.4 – 1** pour des clauses typiques d'un contrat de location à bail.

Pendant les années passées, des concessions joint venture, l'administration concédant ayant une minorité d'actions, deviennent de plus en plus populaires.

#### **4.5 Privatisation intégrale / vente**

Contrairement aux formes de contrat précédentes, une privatisation intégrale par la vente des actifs, le rachat de l'entreprise par les salariés (RES) ou la flotation des actions au marché boursier d'une administration portuaire commercialisée représentent des solutions permanentes.

La vente d'actifs est normalement réalisée par soumission compétitive, ouverte aux sociétés, consortiums, joint ventures ou un groupe du management ou d'employés. L'avantage d'une soumission ouverte et compétitive est un bas niveau de coûts. Pourtant, il y a le risque, comme pour tout genre de vente, d'un manque de contrôle qui, à la fin, sera l'acheteur et quel montant représentera les recettes. En plus, il y a la difficulté d'établir des critères appropriés à appliquer pour l'analyse des soumissions et la procédure d'évaluation.

Une alternative à une vente par soumission compétitive est la *vente négociée*. L'administration du port peut choisir l'acheteur et les conditions seront déterminées au moyen d'une négociation. Cette méthode implique toujours le danger que le prix de vente était sous la valeur marchande. Une bonne évaluation des actifs est donc importante.

Etant donné qu'un gouvernement perdra complètement le contrôle sur l'infrastructure portuaire avec la solution précitée - l'infrastructure étant d'une importance pertinente et stratégique – cette méthode est rarement appliquée pour la privatisation de ports ou de services portuaires.

## **5. Alternatives réalistes et exécutables pour le Port Autonome de Conakry**

### **5.1 Concept des services portuaires modernes du PAC**

La question clé est s'il y a une opportunité pour le PAC de garantir des services portuaires fiables et efficaces quant aux coûts dans l'avenir comme option réaliste à une privatisation. En plus, il faut considérer les suppositions ou préalables afin d'achever cet objectif.

Il faut souligner dans ce contexte que le PAC aujourd'hui réussit à réaliser des services portuaires satisfaisants. Pourtant, dans l'avenir ceci ne peut pas être considéré comme allant de soi. Pendant que le PAC se conforme entièrement à la législation, aux régulations et aux espérances gouvernementales par le Conseil d'Administration, l'organisation existante n'a toujours pas atteint le niveau d'une entreprise portuaire moderne conforme aux standards internationaux. Il est important de mentionner, que les Consultants sont très confidents, après de nombreuses discussions avec des directeurs et des utilisateurs du port, que le management du PAC sera capable de faire réaliser les mesures nécessaires afin d'en construire une entreprise moderne et commerciale. La réussite de l'exécution du plan d'entreprise proposé (voir aussi section 7.1 pour de plus amples informations) permettra la réalisation des services portuaires fiables et efficaces quant aux coûts dans l'avenir et est donc une option réaliste à une privatisation.

Le plan pour la modernisation et la commercialisation des services portuaires comprendra plusieurs mesures clés du développement technique ou opérationnel du département de la Direction Capitainerie ainsi que des mesures supportant le développement institutionnel et organisationnel, y compris

- le ré-investissement et un programme de réhabilitation pour la flotte (voir aussi 2.3.2),
- l'achat d'un stock de pièces de rechange et fournitures,
- l'introduction d'une maintenance régulièrement et d'un système de gestion des matériaux,
- un programme pour améliorer la productivité avec une performance clairement définie, des objectifs de disponibilité afin d'optimiser des ressources existantes et de réduire les frais généraux,
- un plan des ressources humaines (y compris une révision du système de rémunération, par exemple l'introduction d'un système de primes d'encouragement pour le personnel de haute performance, recrutement de personnel de haute performance, si nécessaire, un système de retraite anticipée, exigences quant à la formation / formation supplémentaire, etc.),
- le renforcement de l'organisation (délégation des autorités, système d'information de la Direction, etc.), et
- l'introduction d'un système / management de centre de profit ainsi qu'un système de comptabilité des coûts.

Evidemment, le défi le plus important est la garantie de fonds suffisants aux conditions intéressantes (par exemple pour pouvoir financer le programme d'un réinvestissement, des réhabilitations, des pièces de rechange ou des matériaux, etc.).

Le développement d'un système de rémunération permettant le recrutement de personnel d'une haute qualification ainsi que la réduction du personnel existant est un des défis les plus intéressants.



## 5.2 Concession des services portuaires

Malgré certaines réserves du PAC et peut-être des représentants du syndicat, il y a une opportunité de privatiser les services portuaires (voir chapitre 2.7).

Sous réserve des régulations plus spécifiques établies par l'Agence de Privatisation, sur la base de la politique d'une réforme générale du GG, les conditions bases pour la concession des services portuaires du PAC sont listées dans tableau 5.2 – 1 ci-dessous :

**Tableau 5.2 – 1 : Conditions bases pour une concession**

#	Nom de Condition
1.	Portée de l'appel d'offres : tous les services portuaires (remorquage, pilotage, amarrage/lamanage), y compris l'atelier de réparation et la centrale électrique.
2.	Type de l'appel d'offres : ouvert, sur une base internationale.
3.	Tous les bateaux marins sont concédés et restent la propriété du PAC.
4.	La concession peut impliquer l'opération, la maintenance, et la réhabilitation des bateaux marins ainsi que des investissements y afférents.
5.	Des concessions seront attribuées aux sociétés sous forme d'un joint venture ayant un investisseur privé et le PAC ainsi que des parties prenantes intéressées locales.
6.	Les actions des sociétés sont par exemple avec le PAC (29%), l'investisseur privé (51%) et les parties prenantes intéressées (20%). L'investisseur privé peut être une seule société ou un consortium et doit avoir des expériences pertinentes en services portuaires.
7.	L'investisseur privé et les parties prenantes intéressées contribuent du capital propre en cash, pendant que le PAC contribue en général en nature (comme par exemple valeur marchande de l'équipement).
8.	Les concessionnaires doivent fournir des objectifs quant au trafic et ont à réaliser des efforts innovateurs quant au marketing pour augmenter le niveau de trafic.
9.	Les frais de la concession consistent en trois composants : un paiement initial, une partie fixe, une partie variable.
10.	La durée des concessions est de 15 à 20 ans, dépendant du niveau des investissements escomptés.
11.	Tout équipement marin sera remis sur une base "comme vu". Tout investissement nécessaire pour la réhabilitation et actualisation des services portuaires est à réaliser et à financer par les concessionnaires. La source du financement sera le capital propre / les crédits des actionnaires, des surplus résultant des opérations et des crédits commerciaux.
12.	Le contrat inclut un contrat de concession entre le PAC et la société sous forme d'un joint venture et l'article des actionnaires entre les partenaires.
13.	Stratégie d'investissement : Etant donné que des programmes d'investissement pré-accordés sont difficiles à administrer, l'accentuation des nouveaux contrats de concession était sur les standards de maintenance des actifs sous concession au lieu des programmes d'investissement. Dès que les standards ont été définis de façon adéquate, le concessionnaire peut librement développer un programme d'investissement ainsi qu'un plan de financement afin d'achever les standards spécifiés. L'administration, concédant comme organisme régulateur technique, assurera que des standards techniques fréquents seront achevés et maintenus. Le contrat de concession pourvoit aux besoins de procédures pénales en cas de non achèvement des standards.
14.	Compensation pour un investissement non amorti : en général, pour des voies

	ferroviaires / ports il est essentiel de faire effectuer des investissements périodiques pendant la durée de vie de ces systèmes. Pourtant, ce ne seront pas tous les actifs qui seront complètement amortis à un certain moment, y compris la terminaison d'une concession individuelle. Les contrats de concessions incluront donc de clauses afin de compenser le concessionnaire à la fin de la période de sa concession pour la valeur des investissements non amortis.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Les Consultants

Après évaluation de la situation existante et du potentiel pour un futur développement et une comparaison des différentes options de privatisation, la privatisation des services portuaires du PAC à moyen terme au moyen d'une concession apparaît la solution la plus appropriée, sous réserve que le management du PAC ainsi que la politique de privatisation du GG prenne cette décision.

Le service remorquage étant la partie la plus aménageable en est question d'être privatisé en priorité, soit à court terme, soit à moyen terme.

Malgré que la privatisation du service pilotage ne représente pas une urgence actuellement, le PAC pourrait avoir un problème dans l'avenir concernant la retraite des pilotes existants si le système de rémunération reste peu intéressant pour le recrutement des officiers de pont qualifiés ayant un certificat qui pourront être formés comme pilotes. L'intégration du service pilotage dans une concession pour remorqueurs à l'avenir pourra donc être appropriée à moins que le PAC préfère la continuation d'une coopération avec les pilotes à la retraite et leur emploi sur la base d'un contrat.

Une autre motivation pour une privatisation des services portuaires est représentée par l'inopportunité d'un financement solide sur la base locale ou internationale des investissements nécessités dans l'avenir pour une opération efficace de la flotte (voir aussi section 2.3.2).

Pour un concessionnaire potentiel, il est important que la gamme d'affaires soumissionnées est assez substantielle afin de trouver une variété d'intérêts et d'obtenir des frais intéressants pour la concession. Par conséquent, le service amarrage et lamanage devrait être intégré à moyen terme puisqu'une soumission séparée ne sera pas assez intéressante pour des étrangers. Aussi, cela évitera la participation de trop de parties différentes.

Le Port de San Pedro est un exemple pour un port avec tous les services portuaires combinés en une société privée.

Puisque la centrale électrique du port nécessite impérieusement une réhabilitation et étant donné que les exigences de la maintenance de cette centrale sont similaires aux exigences des moteurs des remorqueurs, on propose d'inclure cet élément également dans la concession.

### 5.3 Structure et évaluation des enchères

Évaluer et comparer des propositions d'enchérisseurs différents, le PAC doit décider quand concevoir le processus de l'évaluation de l'offre :

- si avoir un deux étape processus qui implique l'évaluation séquentielle de propositions techniques et financières ;
- quelles spécifications inclure pour les propositions techniques et financières ;
- comment répartir si une proposition technique est complètement sensible aux exigences spécifiées ; et

- comme les enchères devraient être évaluées et devraient être comparées.

#### *Propositions techniques*

Beaucoup de gouvernements ont adopté un processus de deux étapes (supplément ou en plus d'un rond de la préqualification) par lequel les enchérisseurs présentent des propositions techniques séparées qui contiennent de l'affaire et des plans d'investissement. Ces propositions sont évaluées avant de continuer aux offres financières. Souvent l'évaluation est menée sur un laissez-passer / aucune base du laissez-passer - c'est-à-dire que seulement ces enchérisseurs qui passent l'évaluation technique continuent à l'évaluation financière. L'enchérisseur gagnant est sélectionné alors d'après la meilleure proposition financière de parmi ceux qui ont passés l'évaluation technique.

L'enchérisseur gagnant est sélectionné alors d'après la meilleure proposition financière de parmi ceux qui ont passés l'évaluation technique.

Une alternative est peser les évaluations techniques et financières où les enchérisseurs ont soumis à projets d'entreprise détaillés avec l'information technique et financière. Les propositions pourraient être évaluées d'après les critères chargés d'un poids suivants: a proposé le plan d'investissement (30 points), investissements supplémentaires promis (5), plan de l'organisation (25), plan de l'entretien (10), prix de la concession être payé (15), et nombre de personnel être retenu du PAC (15).

#### *Transfert d'employés*

Quand conclure un accord de la concession, il est le pratique habituel d'engager tout les, ou partie des, employés qui déjà travaillent dans le service ou d'étendre une offre pour joindre la nouvelle entreprise. Ce point est très sensible et devrait être manié même avec grand soin avant la concession est accordé.

Souvent, les ouvriers manquent de motivation pour exécuter à un niveau acceptable par suite d'années de négligence, de conditions de travail défavorables et de matériel désuet.

#### *Assurance et indemnité*

L'assurance pour les employés, le matériel et les bateaux - qui couvre la blessure et l'endommagement dans la domaine de la concession - est spécifié typiquement dans un accord de la concession. De plus, l'opérateur s'est attendu à indemniser le PAC contre une variété d'incidents qui concernent aux opérations de port et aux autres événements.

#### *Propositions financières*

Il y a beaucoup d'options différentes pour structurer des propositions financières. Quelques-unes des options plus communes incluent des enchères sur :

- Le prix le plus haut, dans d'argent ou de retraite de la dette, être payé les biens ou parts de l'entreprise qui est privatisée ou le prix le plus haut de la concession (unique ou annuel) a payé au PAC ;
- Le coût le plus bas au PAC pour construire ou exploiter des installations ou services;
- Le montant le plus grand de nouvel investissement être entrepris par l'opérateur;
- Le tarif le plus bas être chargé aux consommateurs ;
- La valeur actuelle nette la plus basse du futur ruisseau du revenu au promoteur du service ou projet ; et
- La prime la plus basse que le PAC doit fournir à l'enchérisseur gagnant pour opérer un service à perte.

Le choix de que méthode d'utiliser dépendra de plusieurs facteurs, tel que : le montant de risque et propriété être transféré à l'opérateur privé, et les objectifs du PAC pour la transaction. Depuis que la transaction impliquerait privatiser biens existants, l'usage serait avoir des enchérisseurs faire une offre sur le montant d'argent (ou retraite de la dette) qu'ils paieraient le PAC pour les biens qui sont privatisés (supposer que le régime de la tarification est spécifié dans le contrat de la concession). Dans ce cas le vainqueur est simplement l'adjudicataire (cette méthode est utilisée par la plupart des gouvernements pour déposséder des entreprises existantes).

Cependant, en conférant des droits de l'exclusivité au concessionnaire pourrait élever en effet plus de revenu pour le PAC, ce qu'il résulterait en prix plus hauts aux consommateurs pour les services de l'infrastructure. Si l'objectif du PAC était augmenter l'investissement dans la compagnie privatisée, il pourrait choisir de tenir l'enchère d'après engagements du nouvel investissement. Dans tel cas les PAC pourrait baser l'enchère sur les engagements de l'investissement proposés pour démontrer au public que les nouveaux propriétaires investiront dans la compagnie privatisée.

Une autre option de l'enchère, qui est utilisée communément pour offrir à la concession un service existant (où les biens ne sont pas vendus), implique l'enchère basée sur le tarif être chargé aux consommateurs. Une autre option est l'enchère basée sur la valeur actuelle nette du futur ruisseau du revenu de la collection de péages, avec la concession accordée à l'opérateur qui offre la valeur actuelle nette la plus basse. Sous cette méthode de l'enchère la durée de la concession ne serait pas définie. Elle terminerait quand le ruisseau du revenu (dans les termes de la valeur actuelle nets) atteindrait l'offre originale. Donc, la longueur de la concession s'ajusterait automatiquement aux variations en demande, de cette façon réduisant le risque de marché pour l'opérateur et éliminant le besoin pour donner des garanties de circulation ou de revenu au PAC.

En concevoir l'offre financière, le PAC devrait chercher à suivre des principes de base, tel que :

- Structurer l'offre financière aussi simplement et de façon transparente que possible afin que la récompense de l'offre soit automatique (c'est, éviter des formules complexes qui exigent des jugements subjectifs ou des évaluations qualitatives de la part du PAC) ; et
- Structurer l'offre financière pour encourager l'efficacité économique, quant à consommation effective par les utilisateurs et opération effective et investissement par le concessionnaire (par exemple, faire une offre sur les engagements de l'investissement ne peut pas encourager l'efficacité s'il mène à surinvestissement ou l'allocation peu économique de ressources).

De la même façon, faire une offre sur les niveaux du tarif n'encouragera pas l'efficacité si la structure tarifaire est elle-même déformé ou s'il empêche des améliorations dans la structure ou le niveau de tarifs pendant mise en oeuvre de la concession.

#### *Liberté aux tarifs de l'ensemble*

Pour réagir contre la compétition de marché, l'opérateur devrait avoir la liberté d'établir ses propres prix. L'opérateur devrait négocier périodiquement avec ses clients et pourrait fournir des rabais quantiques en échange de débit augmenté. Seulement dans une situation, quand l'opérateur serait dans une place du monopole, existerait une raison pour intervention dans le cadre tarifaire par le Gouvernement guinéen. Pour éviter des conflits d'intérêt avec le PAC, un régulateur de port indépendant devrait être donné l'autorité pour surveiller le règlement tarifaire.

Le fait simple que les ports en concurrence dans la région offrent les tarifs inférieurs ne pourrait pas être une raison pour règlement de tarifs. Quand on prouverait que les ports en concurrence offrent des prix inférieurs en déformant des subventions budgétaires, les autorités compétentes devraient prendre mesure pour éliminer de telles primes, tel qu'à travers une plainte à une autorité de compétition. Donc, le règlement de prix devrait être revenu seulement à en cas d'abus d'une place accapareuse par un opérateur (comme dans tarification avide).

#### *Prix de la concession*

Il n'y a aucun niveau généralement accepté pour un prix de la concession. Ce prix est déterminé habituellement comme la somme de (1) une redevance fixe pour l'usage d'une surface sous administration du PAC, et (2) un prix variable dans la forme d'une royauté pour le droit d'exécuter ces services. Le montant du prix est une fonction de circonstances locales. La portion fixe devrait représenter le matériel coûte, y compris financer des coûts. La structure et niveau du prix de la concession sont un élément amont pour analyse par les prêteurs du projet. Le prix variable est une fonction de l'état du marché du port total (c.-à-d., que le marché peut payer) et autres considérations telles que la création d'un fonds pour les ouvriers de port en excès.

### **5.4 Règles et procédures des enchères**

À part de la structure de l'enchère, ses règles et ses procédures devrait aussi être conçu pour assurer une transparence et des résultats économiquement effectifs.

#### *Usage d'un prix de remplaçant*

Utiliser (et annoncer) un prix de réserve est une question du dessin importante, par lequel les offres sont repoussées si ils baissent au-dessous d'un niveau spécifié (ou au-dessus d'un tarif spécifié si une enchère est basée sur le tarif moyen le plus bas). L'expérience démontre que le plus enchérisseurs il y a, le plus haut les ventes évaluent et le plus avantageux le résultat serait pour le PAC.

Annoncer un prix de réserve a la tendance à rehausser la transparence du processus et l'information disponible à tous les enchérisseurs. Mais, en décider si on voudrait annoncer le prix de réserve, le PAC devrait répartir aussi s'il y aurait possiblement un enchérisseur seul pour le projet; si donc, il peut être préférable de garder le prix de réserve confidentiel.

#### *Enchères scellées contre enchères ouvertes*

Une autre question du dessin importante est si l'on aurait des offres financières scellées ou ouvertes (vente aux enchères de la voix). La plupart des gouvernements utilisent une procédure de l'offre scellée, par lequel les enchérisseurs présentent seulement des enchères scellées qui sont ouvertes dans un forum public. Souvent, il y a une étendue considérable entre des enchères qui peuvent mener le PAC à conclure que des enchères scellées produiront les meilleurs résultats quant au revenu le plus haut ou tarif le plus bas.

Il peut y avoir bonnes raisons d'opter pour une procédure enchère-scellée. En premier, la collusion entre enchérisseurs est considérée généralement moins possible avec les enchères scellées que la vente aux enchères de la voix ; sous une procédure enchère-scellée, les défections d'enchérisseurs d'accords collusoires (c'est, la soumission d'offres au-dessus du prix été de connivence) sont plus dures pour les autres à prévenir que sous ventes aux enchères de la voix. Seconde, si les enchérisseurs sont inexpérimentés, il peut être moins possible sous une enchère-scellée qu'ils corrigent pour la malédiction du

vainqueur, avec le résultat que la procédure de l'enchère scellée peut céder réellement un prix plus haut sous ces circonstances.

#### *Enchère simultanée, séquentielle, et rond multiple*

Parce que une série de concessions semblables serait vendu aux enchères, le PAC aurait besoin de décider s'il les vendrait aux enchères simultanément ou séquentiellement. Si le PAC plaçait des restrictions sur le degré de concentration (tel qu'empêcher un opérateur de gagner plus qu'une concession), les règles de l'enchère auraient besoin de spécifier comme le vainqueur serait déterminé dans une vente aux enchères simultanée, si la même compagnie aurait l'offre la plus haute pour plus qu'une concession. Une vente aux enchères de rond multiple simultanée permettrait aux enchérisseurs de réévaluer continûment leur stratégie et préférences à la lumière des enchères de leurs concurrents.

Le choix d'une mécanisme et le dessin des règles de faire une enchère seraient cruciaux. Le PAC devrait répartir les circonstances avec soin - le coût de faire une enchère et le comportement stratégique espéré d'enchérisseurs - avant de choisir le mécanisme. Par exemple dans les transactions plus petites, il serait possible que le coût d'une vente aux enchères multiple ronde compenserait les avantages anticipés aux enchérisseurs et au PAC.

#### *Bon d'enchère*

Les gouvernements utilisent fréquemment des bons d'enchère pour assurer que les enchères sont sérieuses et restent valide jusqu'à récompense du contrat et signature. Les bons d'enchère peuvent être considérables pour les grandes privatisations ou les concessions. Le PAC ne pourrait pas exiger des bons d'enchère, cependant, depuis que les bons d'enchère sont chers et ne devraient pas être cherchés autre que dans les circonstances exceptionnelles.

#### *Partage des coûts*

Préparant des enchères et propositions pour des concessions peuvent être chères pour les promoteurs et les opérateurs. Le coût de transaction pour préparer des offres pourrait se monter facilement à 5 à 10 pour cent des coûts totaux du projet. Donc, les investisseurs pourraient être peu disposé de préparer et soumettre des propositions si ses coûts serraient hauts et leurs chances de gagner serraient sveltes. Ce pourrait être particulièrement vrai pour concurrents qui sont établis plus peu. En limitant le nombre d'enchérisseurs et en augmentant les chances de gagner, la préqualification et la présélection d'enchérisseurs potentiels peuvent encourager des entreprises à participer. Mais ceux-ci ne baisseront pas les coûts de préparer une offre.

#### *Terminaison et prorogation*

Les modalités de la terminaison d'un accord de concession sont d'importance principale pour la relation entre le PAC et l'opérateur, surtout sous un arrangement BOT. L'accord de la concession représente une balance négociée entre les intérêts du PAC (un usage effectif et économique du matériel) et l'opérateur (provision de services sur une base avantageuse). Les deux partis sont attachés ensemble dans un rapport symbiotique à long terme où les richesses d'un directement ours sur les résultats obtenus par l'autre. Cette relation contractuelle, par conséquent, ne devrait pas être terminée sans bonne cause.

Finalement, les prêteurs à l'opérateur seront très prudents dans leur analyse de ces dispositions pour faire certain que leurs intérêts serraient protégés.

#### *Option de continuer*

Beaucoup d'accords de concession fournissent une option pour étendre le terme de la concession. Ce trait devient plus important dans les concessions avec les tels termes courts. On peut attendre que des accords de concession avec une durée de dix années ou plus courtes produiraient un investissement considérable.

Quand il y a une option pour continuer sous conditions équilibrées, un opérateur peut être tenté de prendre plus de risques d'investissement. C'est par conséquent dans l'intérêt du PAC d'inclure des options pour continuer l'accord. Le PAC pourrait favoriser d'étendre un accord sous nouvelles conditions, quand il y a un rapport mutuellement salubre entre les partis. Du temps et de la compétence considérable pourraient être perdus si un nouvel opérateur devrait être trouvé et les opérations devraient être recommencé sous nouvelle gestion.

Les jugements au sujet d'extensions de l'accord dépendent, entre autres choses, sur la place du Port de Conakry dans le marché total et sur les alternatives disponibles à l'opérateur.

#### *Terminaison dû à non-conformité*

Dans l'événement que l'opérateur manquerait de se conformer avec ses obligations, le PAC aura ordinairement l'option de terminer l'accord. La terminaison pour cause est très sérieuse, surtout pour des partis financiers, et devrait être évité quand raisonnablement possible. L'opérateur devrait être donné une période raisonnable pour démontrer l'acquiescement avec les termes de l'accord et pour curer les événements de la non-conformité. Par exemple, un opérateur pourrait être dans détresse financière, incapable de payer le prix de la concession. Dans ce cas, le PAC ne pourrait pas terminer l'accord directement, mais devrait considérer le sérieux et la durée possible du problème. Si ce problème serait déterminé d'être temporaire, le PAC - peut-être en concert avec les prêteurs de l'opérateur - pourrait venir à une compréhension avec l'opérateur (par exemple, un plan des paiements différés) qu'éviterait la terminaison de l'accord.

## **5.5 Analyse des risques, occasions, forces, et faiblesses (ROFF) d'une commercialisation comparée à un système de concession**

Dans tableau 5.5 – 1 les aspects des risques, occasions, forces, et faiblesses (ROFF) sont comparés pour les deux options réalistes. Le présent tableau n'est qu'un moyen intermédiaire étant donné que les aspects financiers des deux alternatives n'ont pas été considérés (voir aussi chapitre 6).

Il semble que le plus grand problème d'une privatisation des services portuaires par une concession est le manque d'intérêt de la part du secteur privé : seulement la Groupe Bourbon, c'est-à-dire une sur cinq sociétés internationales, a signalé un intérêt général et elle donnera probablement sa candidature pour les services à Conakry. Les autres ont souligné que le trafic actuel et projeté pour le futur ne permettra pas la réalisation des revenus suffisants afin de couvrir les coûts d'opération tenant compte des espérances et contraintes des expéditeurs vis-à-vis une réduction des tarifs. Par conséquent,

- la rentabilité sur une base soutenue n'est pas intéressant, et
- le climat d'investissement en Guinée est toujours sous-optimal pour les services portuaires.

Dans ce contexte il faut considérer les limitations par la marée ou le fait que beaucoup de navires arrivent et quittent le port pendant la haute marée. Ceci limite l'utilisation de remorqueurs à quelques heures par jour seulement. Avec une augmentation de trafic

l'utilisation de remorqueurs peut également être augmentée, ainsi améliorant la situation financière.

Les analyses technique, opérationnelle et financière suggèrent qu'il y a une opportunité de rationaliser et professionnaliser les services portuaires de tel sorte qu'ils deviennent des centres de profit efficaces et fiables. Ladite opportunité devrait être testée et vérifiée par la procédure du planning incorporé proposée.

Au lieu d'un commencement immédiat d'une privatisation à cette phase (voir aussi chapitre 8), il est plutôt recommandé d'attendre les résultats de la procédure de modernisation. Privatisation dans ce contexte représente un moyen et non la fin des services profitables et sûrs.



**Tableau 5.5 – 1 : Aspects des risques, occasions, forces, et faiblesses (ROFF)**

Risques	Occasions	Forces	Faiblesses
<b>Option A : Modernisation et commercialisation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peu d'intérêt ou peu de progrès de l'exécution.</li> <li>➤ Interférence des syndicats contre la discontinuation du personnel responsable pour l'amarrage des navires.</li> <li>➤ Services de remorquage seront probablement toujours chers à cause des quantités de navires limitées.</li> <li>➤ Probablement pas accepté par des agences internationales de financement ayant intérêt à financer l'extension d'un terminal à conteneurs.</li> <li>➤ Délai pour achat / importation de pièces ne peut pas être réduit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Premier pas pour modernisation et commercialisation de l'ensemble de l'organisation du PAC.</li> <li>➤ PAC pourrait se concentrer sur le management et le développement de l'infrastructure portuaire.</li> <li>➤ Avec une augmentation du trafic, le commerce pourrait devenir profitable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la disponibilité et l'utilisation des remorqueurs.</li> <li>➤ Amélioration de la productivité par réduction du personnel et personnel plus qualifié.</li> <li>➤ Transparence des coûts d'opération.</li> <li>➤ Amélioration du port : sensibilité des utilisateurs et réputation.</li> <li>➤ Sécurisation des prêts (crédit concessionnel – 'soft loan') pour financer le remplacement de la flotte probablement plus facile.</li> <li>➤ PAC continuera à gagner les revenus principaux en FG.</li> <li>➤ Permet des subventions croisées transparentes au cas où le centre de profit modernisé produit des pertes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ne correspond pas au modèle du port propriétaire (<i>landlord port</i>) généralement accepté.</li> <li>➤ Ne correspond probablement pas aux principes du Gouvernement guinéen.</li> <li>➤ Budget plus élevé pour maintenance et réparations possible.</li> <li>➤ Personnel devrait être licencié si les exploiters privés ne les emploient pas ou si le PAC ne les re-emploie pas dans d'autres services (comme par exemple maintenance).</li> </ul>
<b>Option B : Concession</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abus de la position de monopole (peut être minimisé en contrôlant strictement les coûts et les prix ainsi que la participation aux bénéfices).</li> <li>➤ Intérêt pour les crédits commerciaux et frais plus élevés. Frais pour management pourraient affecter une viabilité financière.</li> <li>➤ Concession peu intéressante après l'appel d'offres (marché limité).</li> <li>➤ Délai pour l'appel d'offres, la conclusion du contrat et la procédure de l'autorisation puisque cette option n'est pas très prioritaire pour le PAC.</li> <li>➤ Conflit d'intérêts du PAC étant actionnaire minoritaire de sociétés de remorquage privées et propriétaire.</li> <li>➤ Augmentation des frais de remorquage au lieu d'une réduction projetée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incitation sur le plan national du commerce et du développement.</li> <li>➤ PAC pourrait se concentrer sur le management et le développement de l'infrastructure portuaire.</li> <li>➤ Incitation d'un développement portuaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Correspond à la tendance internationale et à la politique du Gouvernement guinéen.</li> <li>➤ Niveau de service plus élevé et coûts y afférents plus raisonnables.</li> <li>➤ Remplacement facile de remorqueurs en cas d'accident ou de réparations en cale sèche si nécessaire.</li> <li>➤ Fonds privés sont sécurisés pour des investissements dans des remorqueurs; évitement des investissements publics.</li> <li>➤ Plus de recrutement et formation d'équipes de remorqueurs par le PAC.</li> <li>➤ Diminution des procédures administratives pour l'achat de pièces et de matériel.</li> <li>➤ Amélioration de la disponibilité et l'utilisation des remorqueurs.</li> <li>➤ Amélioration de la productivité par réduction du personnel et personnel plus qualifié.</li> <li>➤ Prix plus bas avec appel d'offres privé qu'avec appel d'offres public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demande des procédures prudentes pour l'appel d'offres et la conclusion du contrat.</li> <li>➤ Contrôle du secteur public sur les remorqueurs / effectifs est réduit.</li> <li>➤ Société privée gèrera un tonnage de seconde main parce que des nouveaux bateaux ne sont pas compétitifs.</li> <li>➤ Absorption du personnel existant par un utilisateur privé sera difficile.</li> <li>➤ Frais de personnel plus élevés résultant des expatriés employés.</li> </ul>

Source : Les Consultants

## 6. Evaluation financière de diverses options ouvertes au PAC

### 6.1 Introduction

Avant d'entamer des négociations en vue de la privatisation de certaines activités portuaires, le PAC devrait s'assurer que ces activités sont susceptibles de dégager une rentabilité suffisante pour intéresser un investisseur, qu'il soit national ou étranger.

Il a déjà été constaté que, vu le volume limité des opérations à accomplir, la privatisation des activités de lamanage/amarrage ainsi que du déhalage, à elles seules, ne peuvent être considérées comme base d'une entreprise privée générant suffisamment de bénéfices pour justifier sa création. Il en est de même pour une privatisation des ateliers encore opérés par le port, ces ateliers étant un restant des ateliers plus importants avant la première vague de privatisation en 1987.

Si l'on regroupe alors les activités ayant une certaine affinité technique, on pourrait combiner l'amarrage et le lamanage avec le pilotage d'une part et le remorquage avec le déhalage d'autre part. Ils resteraient donc deux domaines, appelés par la suite « Pilotage/Amarrage » et « Remorquage », dont la viabilité financière serait à prouver.

L'évaluation financière des diverses options ouvertes au PAC doit répondre à trois questions :

- 1) L'opération des domaines susceptibles à être privatisés, est-elle rentable dans la configuration actuelle du PAC ?
- 2) Une rationalisation de la gestion actuelle des domaines visés, dans le contexte actuel du PAC, peut-elle augmenter leur rentabilité et ainsi la rentabilité du PAC dans son ensemble ?
- 3) La rentabilité actuelle ou post-rationalisation des domaines visés, peut-elle intéresser un investisseur à s'y engager avec une certitude suffisante que le risque ainsi pris soit rémunéré à une hauteur jugée satisfaisante par l'éventuel investisseur tout en supportant une redevance concessionnelle à verser au PAC ?

### 6.2 Méthodologie

La rentabilité des activités du PAC, donc aussi du pilotage/amarrage et du remorquage, est analysée en se servant de la méthode des centres de profit et en interprétant le PAC comme un ensemble de centres de profit, à savoir en calculant la contribution de chaque de ces centres au produit total du port. L'atelier ne sera pas considéré dû à la faible intensité de ses activités et ses faibles revenus.

Pour les fins de la présente étude, il est supposé que le PAC comprend les 4 centres de profit suivants :

- Pilotage/Amarrage,
- Remorquage,
- Infrastructure, et
- Location.

Pour les détails de la méthodologie, voir s.v.p. l'Annexe 6.2 – 1.

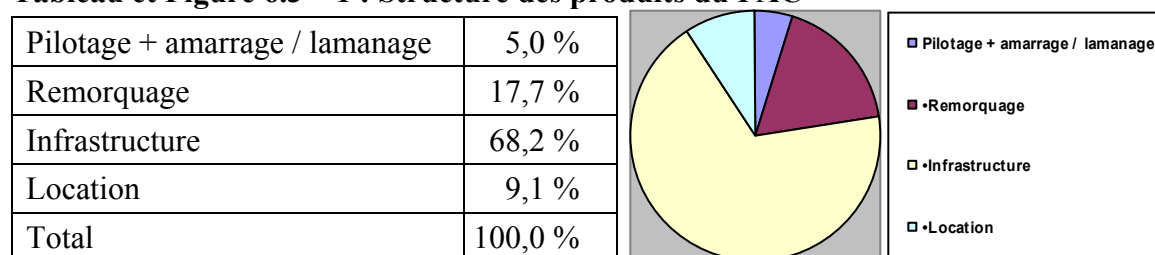
## 6.3 Le PAC vu comme ensemble de centres de profit

### 6.3.1 Les produits

Les produits du PAC tel qu'ils sont présentés dans les comptes de fin d'année ont été reproduits dans l'**annexe 6.3 – 1**. Pour les fins de la présente étude, ils ont été regroupés et attribués aux centres de profits énumérés sous 6.2 (**annexe 6.3 – 2**). Cette attribution concerne d'abord les prestations de pilotage et la prestation de remorquage. Le produit résiduel généré par des prestations aux navires a été affecté au centre de profit appelé « Infrastructure » et, avec la redevance sur marchandise, forme le produit total du centre de profit « Infrastructure ». Les redevances domaniales regroupent les produits générés par la location des divers bâtiments, terre-pleins et autres surfaces.

L'**annexe 6.3 – 2** reflète donc ainsi la structure des produits du PAC :

**Tableau et Figure 6.3 – 1 : Structure des produits du PAC**



Source : PAC, annexe 6.3 - 2

Il en résulte que le produit du PAC repose essentiellement sur l'exploitation des l'infrastructure (voir tableau 1 de l'**annexe 6.3 – 3**). L'importance des immobilisations trouve sa corrélation dans l'importance du produit de ce centre de profit, car les immobilisations attribuées à l'infrastructure se chiffrent, après répartition des immobilisations de l'administration générale, à 62 % du total (voir tableau 1 de l'**annexe 6.3 – 4**).

### 6.3.2 Les charges

L'attribution des charges aux centres de profit est présentée en l'**annexe 6.3 – 4**. Comme il l'a déjà été expliqué, cette attribution nécessite un certain nombre d'hypothèses quant à la répartition de certaines charges aux différents centres car les chiffres disponibles du PAC et provenant des Rapports de Gestion et des comptes de fin d'année 2003 ne sont pas établis en fonction de la méthode utilisée pour la présente étude.

Le tableau principal de l'**annexe 6.3 – 4** (tableau 1) est accompagné d'une note explicative donnant, pour la plupart des positions, des détails concernant l'attribution dans les cas où une répartition entre deux ou plusieurs centres de profit s'avérerait nécessaire.

Pour les fins de la présente étude, les amortissements et les intérêts sur emprunts ont subi un traitement spécial ; des calculs particuliers semblaient nécessaires pour répartir les amortissements et les intérêts sur emprunts. Les détails de la répartition des amortissements sont présentés dans le Tableau 2 de l'**annexe 6.3 – 4**. Ce tableau indique les amortissements de l'année 2003 et la valeur comptable des immobilisations à la fin de ce même exercice. Cette valeur spécifie donc la valeur résiduelle de chaque position et est le résultat d'une soustraction, de la valeur d'origine, des amortissements déjà effectués pendant la durée de vie de l'immobilisation.

Les amortissements attribués à l'administration générale sont considérés comme frais généraux ; ils ont été repartis parmi les centres de profit en appliquant les pourcentages revenant à chaque centre pour la répartition des immobilisations.

Les intérêts sur emprunts concernent exclusivement les crédits contractés pour la réalisation du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>ème</sup> projet portuaire. Les composants de ces deux projets ont donc été attribués aux centres de profit et à l'administration générale (**annexe 6.3 – 4**, tableau 3). Pour la répartition des intérêts, il a été supposé qu'ils se répartissent selon les pourcentages revenant à chaque centre de profit, le quote-part de l'administration générale étant reparti ensuite avec les mêmes pourcentages.

Les charges totales des 4 centres de profit et de l'administration générale ressortent de la dernière ligne du tableau 1 de l'**annexe 6.3 – 4**. Il est à répéter qu'il s'agit des montants calculés pour les fins de la présente étude qui ne se trouvent pas, sous cette forme, dans la comptabilité du PAC. Ceci est dû au fait que des charges hors exploitation n'ont pas été incorporées dans le calcul qui sert uniquement aux fins du calcul de la situation des centres de profit.

### 6.3.3 Résultat de l'analyse

Pour arriver au résultat de l'analyse, les charges des centres de profit ont été déduites de leurs produits, toutefois d'abord sans considérer les intérêts sur les emprunts et les amortissements (l'**annexe 6.3 – 5**).

Cette opération mène au résultat avant taxes (sur le bénéfices) et amortissements (EBITA – 'earnings before interest, taxes and amortisation'). Ensuite, la soustraction des amortissements mène au résultat avant intérêt et taxes (EBIT – 'earnings before interest and taxes'). Si l'on déduit encore les intérêts, le résultat définitif en ressort.

La présentation des chiffres essentiels de l'**annexe 6.3 – 5** donne l'image suivant (en millions de GNF) :

**Tableau 6.3 – 2 : Résultats (année 2003, en CNF millions)**

Centre de Profit	Produit	EBITA*	EBIT**	Résultat
Pilotage + amarrage / lam.	1.316,4	- 42,7	- 372,8	- 385,6
Remorquage	4.673,2	+ 376,0	- 233,7	- 311,7
Infrastructure	18.021,6	+ 7.683,2	+ 3.866,7	+ 3.266,4
Location	2.399,1	+ 870,4	+ 200,7	- 74,4
<b>Total</b>	<b>26.410,3</b>	<b>+ 8.886,9</b>	<b>+ 3.460,9</b>	<b>+ 2.494,7</b>

Note : \* 'earnings before interest, taxes and amortisation', \*\* 'earnings before interest and taxes'

Source : Annexes 6.3 - 3 et 6.3 - 4

De plus, il est à constater que le pilotage/amarrage, avec un produit partiel de GNF 1.316 millions génère un résultat négatif de GNF 386 millions tandis que le remorquage avec un produit de GNF 4.673 millions génère un produit négatif de GNF 312 millions. Il paraît donc plus vraisemblable que le remorquage puisse, avec un effort adéquat, transformer la perte actuelle en bénéfice (voir **annexe 6.4.1**).

Pour le pilotage/amarrage, une telle amélioration de la situation semble beaucoup moins vraisemblable, ce qui laisse présumer que ce centre de profit, à l'heure actuelle, n'est guère susceptible d'être privatisé car il semble improbable qu'on puisse trouver un investisseur privé intéressé par cette activité du PAC.

Il en résulte que dans la configuration actuelle et avec le tarif actuel des prestations du port, l'exploitation de l'infrastructure représente l'épine dorsale du Port Autonome de

Conakry. Le résultat définitif démontre que l'infrastructure est le seul centre de profit générant des bénéfices, que la location réalise un résultat à peu près équilibré tandis que pilotage et remorquage produisent des déficits qui, actuellement, sont supportés, voire subventionnés, par l'infrastructure.

## **6.4 Rationalisation des opérations maritimes**

### **6.4.1 Rationalisation comme remède immédiat**

L'analyse du PAC comme ensemble de centres de profit a révélé que les centres « Pilotage/Amarrage » et « Remorquage », sous les conditions actuelles, ne contribuent pas au résultat PAC car ils n'équilibrent pas les produits et charges générés par ces activités.

Comme première réaction à cet état de faits, il est à éclaircir si, même sans penser à une privatisation de ces deux domaines, le PAC ne pourrait pas améliorer la situation insatisfaisante

- en augmentant les produits des deux centres, et
- en réduisant leurs charges,

par des mesures adéquates en ne pas seulement évitant une dégradation des services prêtés mais aussi en améliorant la qualité de ces services. A la base des conclusions du chapitre 6.3.3, cette analyse prend comme priorité le remorquage, cette activité étant la seule qui pourrait offrir des chances pour une éventuelle privatisation.

### **6.4.2 Augmentation des recettes du remorquage**

Il semble que le PAC puisse mobiliser un certain potentiel en augmentant les recettes perçues ou à percevoir par le remorquage. Un rapport interne du PAC indique plusieurs défaillances dans la gestion de cette activité en précisant que la saisie des prestations fournies par le remorquage est à améliorer pour pouvoir facturer toute assistance aux navires et aux chalutiers.

De plus, il ne semble pas assuré que toute assistance saisie soit facturée correctement. Le rapport fournit des chiffres et laisse présumer que le PAC pourrait, sans changer son organisation ni son tarif des prestations, mobiliser des recettes supplémentaires d'un ordre de grandeur de GNF 100 millions. Si une analyse plus approfondie décèle un potentiel encore plus élevé resterait à étudier.

Cette recette supplémentaire a été intégrée dans le calcul hypothétique d'un centre de profit « Remorquage » rationalisé et est considérée comme acquis par une société privée de remorquage (voir tableau 1 de l'**annexe 6.4 – 1**).

### **6.4.3 Modification des dépenses du remorquage**

Afin de développer des idées de rationalisation du remorquage, certaines modifications ont été prévues pour les charges à supporter par le centre de profit. Ces modifications ne se limitent pas à une contraction des diverses catégories des charges, mais comportent une restructuration de la démarche du centre en prévoyant :

- une augmentation des salaires pour renforcer la motivation et la performance du personnel,
- l'assurance du matériel flottant à la valeur du marché,
- un renforcement du montant prévu pour les matériaux et équipements pour l'entretien des unités,

- une réduction des frais pour la maintenance et des réparations en respectant les intervalles de révision et en augmentant la qualité des travaux effectués, et
- une réduction des dépenses pour le carburant jugée possible par le PAC même.

#### *Comparaison des frais de remorquage*

Tout genre de 'benchmarking' entre les frais de remorquage à Conakry et des frais dans d'autres ports en Afrique de l'Ouest ou en Europe devrait être considéré avec caution étant donné que les conditions locales pour les services de remorquage ainsi que la durée pour des manœuvres varient, dépendant des facteurs suivants :

- organisation et gestion de l'opérateur,
- réglementations générales du port et de la douane, exigences de sécurité et légales,
- type et dimensions du port, longueur du chenal, distance entre les quais,
- nombre, capacité et type de propulsion du remorqueur,
- nombre, type, dimensions et âge des navires,
- arrivée et route du navire (ligne, etc.), et
- conditions météorologiques et hydrauliques (marée, courant, vent).

L'étude de BIPE Audit des rendements du port de Conakry en 12/2001 inclut la comparaison suivante des frais de remorquage pour un navire de 56,700 m<sup>3</sup> et 30.750 TJB:

Dakar	USD 14.012,00	100 %
Abidjan	USD 6.930,00	49 %
Conakry	USD 41.271,00	295 %.

L'étude a recommandé d'introduire un tarif sur la base des coûts et d'utiliser toutes les mesures de rationalisation et de compression de coûts possibles. Cette recommandation doit être soulignée malgré que l'exemple susmentionné du centre de profit montre que le potentiel d'une réduction des tarifs n'est que marginal.

Ladite comparaison n'est pas aussi constructive étant donné que les deux ports – Dakar et Abidjan – sont plus grands que le port de Conakry. En plus, ils reçoivent plus de navires ce qui implique une utilisation augmentée de leur flotte. A Conakry, le port ne peut pas opérer avec moins que trois remorqueurs (en moyenne deux pour manœuvrer les navires arrivant et sortant et un en stand-by afin de couvrir les périodes de maintenance et de réparations).

L'estimation réalisée par les Consultants montre le résultat suivant. Les taux indiqués sont chargés par remorqueur pour un porte-conteneur d'environ 2.100 TEU, 24,000 TJB, 57.000 m<sup>2</sup> et 205 m de longueur (TVA exclu) :

**Tableau 6.4 – 1 : Charges par remorqueur pour un porte-conteneur**

Abidjan		880,00 EUR	100 %
Conakry		2.200,00 EUR	250 %
Dakar		880,00 EUR	100 %
Douala		400,00 EUR	45 %
Pointe Noire	entre	1.150,00 EUR	130 %
	et	1.700,00 EUR	190 %

Source : Les Consultants

Les porte-conteneurs modernes disposent d'un propulseur d'étrave et de poupe et peuvent donc, sous des conditions normales, amarrer et démarrer de façon sûre avec l'assistance

d'un remorqueur seulement. Pourtant, cet avantage n'indique pas une réduction concernant la demande de la flotte si seulement des porte-conteneurs sont traités. En outre, il faut élaborer le système de tarification pour porte-conteneurs (cbm ou TJB), étant donné que des porte-conteneurs modernes portent presque la même quantité de conteneurs. Ce fait doit être considéré dans l'étude des prix portuaires et dans une étude marketing et sert comme élément de la procédure du planning incorporé proposée.

Des remorqueurs dans des ports en Europe de l'Ouest chargeront environ 3.000 Euro par remorqueur et intervention pour les types de navires susmentionnés (prix indiqué pour ports fluviaux, sans passer des écluses). L'utilisation de trois remorqueurs pour le guidage d'un navire arrivant et de deux remorqueurs pour accompagner la sortie d'un navire sera facturée avec  $15.000 \text{ Euro} \times 1,30 = 19.500 \text{ USD}$  environ.

#### 6.4.4 Effets possibles de la rationalisation du remorquage

Comme le démontre tableau 1 de l'**annexe 6.4 – 1**, une réduction des coûts opérationnels de l'ordre de GNF 750 millions semble possible, accompagné d'une réduction du quote-part des frais généraux du PAC, toujours estimé à 16 % de la totalité des charges.

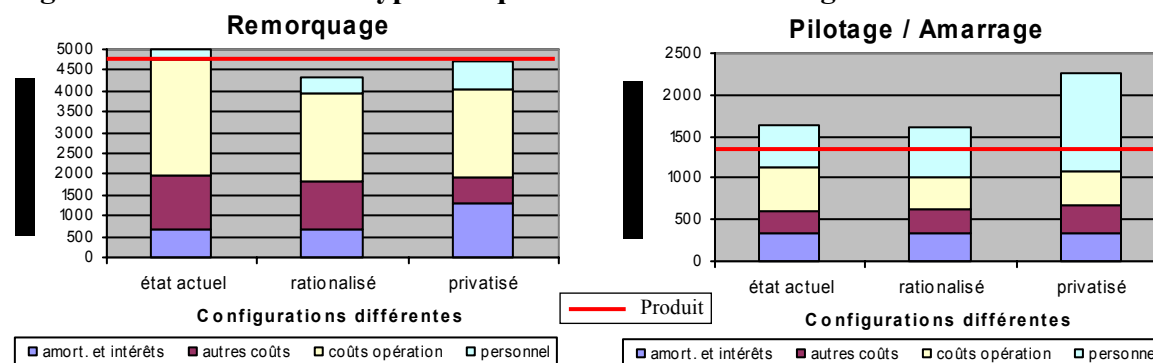
En maintenant les montants pour l'amortissements et les intérêts sur emprunts, les mesures esquissées mènent à une amélioration du résultat du centre de profit « Remorquage » d'environ GNF 740 millions, ainsi produisant un résultat positif de GNF 430 millions au lieu d'un déficit de GNF 310 millions réalisé en 2003 (voir tableau 1 de l'**annexe 6.4 – 1**).

### 6.5 Rentabilité des opérations maritimes privatisées

#### 6.5.1 Rentabilité d'un remorquage privatisé

Pour pouvoir apprécier les chances d'une société privée de remorquage travaillant dans le port de Conakry, un calcul de la rentabilité prévisionnelle de cette société a été établi (tableau 1 de l'**annexe 6.5 – 1**). Ce calcul est basé sur les chiffres d'un centre de profit « Remorquage » (tableau 1 de l'**annexe 6.4 – 1**) et considère les paramètres créés par la « vente » de cette activité. Les hypothèses nécessaires pour un tel calcul ont été arrêtées et présentées dans une note explicative (faisant partie de l'**annexe 6.5 – 1**) ; les résultats du calcul sont présentés dans le tableau 1 de l'**annexe 6.5 – 1**.

Figure 6.5 – 1 : Résultats hypothétiques en différentes configurations



Source : PAC, annexe 6.4 – 1

Sous les hypothèses arrêtées, on pourrait compter avec un TRI de 21,5%. Les résultats de la société privée de remorquage resteraient négatifs pendant les quatre premières années de son activité. Ceci est dû aux charges résultant de deux investissements importants à réaliser dès l'entrée en activité de la société - et qui doivent aussi être réalisés si le PAC continue à opérer le remorquage en son sein. Il s'agit de l'acquisition d'un nouveau

remorqueur et de la révision générale d'un des remorqueurs existants, en l'occurrence le Djoliba. Ces investissements sont considérés comme impératif afin d'assurer des services de remorquage adéquats aux mouvements de navires dans le port.

Lesdits investissements ne contribuent pas seulement à une augmentation des amortissements (tableau 5 de l'**annexe 6.5 – 1**) mais nécessitent, de par la construction de leur financement choisi, le paiement d'intérêts élevés.

A partir de l'année 5, la société se trouve de plus en plus soulagée par la régression et des amortissements et des intérêts ; elle commence à générer des bénéfices. Toutefois, un investisseur privé, éventuellement à intéresser par la reprise du remorquage dans le port de Conakry, doit considérer cette décision comme engagement à moyen terme nécessitant des bases financières solides, car les déficits accumulés pendant les années 1 à 4 ne sont résorbés qu'en tableau 1 de l'**annexe 6.5 – 1**.

Il est évident qu'un changement quelconque des paramètres employés pour calculer la rentabilité modifie les résultats du calcul. La méthode du calcul, cependant, permet de l'adapter à toute situation et devrait donc aider le PAC à définir sa position dans les négociations et d'en connaître les limites.

### **6.5.2 Rentabilité de pilotage / amarrage privatisé**

Comme mentionné au-dessus, la situation avec l'opération de pilotage / amarrage est plus difficile. Le potentiel pour des investissements est très limité, parce que déjà dans l'état actuel les coûts excèdent le produit (voir tableau 2 de l'**annexe 6.4 – 1**). En cas d'une privatisation, on devrait calculer avec une augmentation des frais personnels similaire avec la situation d'une privatisation du remorquage.

Considérant l'âge des vedettes opérationnelles et les coûts des vedettes nouvelles, aucune remplacement des vedettes est recommandée pendant les dix années prochaines. Donc, dans cette situation limitée, un opérateur privé ne pourrait pas gagner des profits (voir **annexe 6.5 – 1** tableau 2). Les résultats de la société privée de remorquage resteraient négatifs pendant le période entier de son activité.

### **6.5.3 Rentabilité d'une société privée d'opérations combinées**

Théoriquement, il existe la possibilité de donner une concession à une société pour l'opération combinée des services maritimes. Néanmoins, on ne pourrait compter qu'avec un TRI de -6,9% sous les hypothèses arrêtées (voir tableau 3 de l'**annexe 6.5 – 1**). Les résultats de la société privée de remorquage resteraient négatifs pendant les six premières années de son activité. Même sous des hypothèses d'une redevance de concession diminuée ou même supprimée, les profits réalisable ne suffiraient pas pour évoquer l'intérêt d'une entreprise privée, moins pour survivre une vie économique et probablement compétitive.

Comme résultat, les Consultants recommandent d'initier le procès avec une modernisation des opérations maritimes, encore sous l'autorité du PAC. Ce procès est décrit en détaille dans les sections suivantes.

## **6.6 Recommandations du point de vue de l'évaluation financière**

### **6.6.1 Centres de Profit**

L'analyse du Port Autonome de Conakry en l'interprétant comme ensemble des centres de profit a révélé que, actuellement, seulement l'exploitation de l'infrastructure portuaire et la location de magasins et autres bâtiments, de terre-pleins et autres surfaces génèrent



des bénéfiques. Elle a aussi démontré que l'idée de privatiser l'activité de pilotage/amarrage a peu de chances d'attirer des investisseurs privés car il est peu probable, sous les conditions actuelles, que ce centre de profit réussisse à équilibrer son exploitation.

L'analyse a donc permis d'avoir une impression structurée de la performance des diverses parties du PAC. Dans un cadre dépassant les termes de référence de la présente étude, il semble utile de réfléchir si le PAC ne devrait pas s'organiser en centres de profit. Ceci est la mesure essentielle de développement de la participation du secteur privé. Le PAC serait divisé dans des « Unités de Business » individuelles, qui seront définies en tant qu'unités d'exploitation au sein de l'organisation, et chacune d'elle fonctionnera de façon autonome en tant que centres de coût / profit.

Cela nécessiterait d'abord une révision du plan comptable pour saisir les données du PAC en fonction de leur subordination aux divers centres de profit. Ensuite, une révision de la structure d'organisation pourrait être considérée en constituant le PAC en centres de profit dont on pourrait mieux saisir leur contribution au résultat total de l'entreprise.

Ces centres de profit seront, par conséquent, dotés d'un service de comptabilité séparé, ayant chacune leurs propres comptes de profits et pertes et bilans (qui devront inclure les biens), en même temps que la gestion adéquate des fonds et le paiement des services achetés, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Les opérations commerciales à l'intérieur du Port de Conakry impliquent l'exploitation des Unités de Business de revenus bénéficiaires en tant que centres de profit, même lorsque une Unité de Business reste dans les limites portuaires et est gérée par le PAC. Cela n'implique pas nécessairement une participation quelconque du secteur privé.

Bien que l'introduction des opérations commerciales soit considérée comme le niveau minimum de changement à l'intérieur du PAC, les implications d'un tel mouvement ne devront pas être sous-estimées. Il impliquera incontestablement des changements au sein du PAC, non seulement au niveau des méthodes et pratiques du business, mais aussi dans les attitudes des employés et la culture sociale.

Chaque centre de profit individuel dans le port doit avoir le niveau d'autonomie, de responsabilité administrative et de responsabilité financière nécessaires afin de lui permettre de fonctionner sur une base commerciale. Dans peu de temps, l'organisation devra être décentralisée.

En particulier, la question de l'autonomie est un problème très important, mais aussi difficile. En premier lieu, il convient de définir à des différents niveaux au sein de l'organisation: les limites et paramètres devront être clairement fixés à l'intérieur desquels tout centres de profit est libre de prendre ses propres décisions. De telles limites pourraient être financières ou non.

Il serait certainement utile que les centres de profit jouissent d'une certaine autonomie tant sur le plan de leur gestion et de leur organisation interne que sur le plan financier, leur permettant de réagir rapidement aux besoins d'un changement de paramètres de leur action.

Il serait aussi utile de doter les centres de profit d'un certain budget annuel, toutefois en procédant à une évaluation de sa performance et de ses résultats plusieurs fois par an. Pour le renforcement de la motivation et de la performance de la direction et des collaborateurs du centre de profit, un système de primes incitatives, s'ajoutant aux salaires de base, pourrait avoir une influence bénéfique.

Une telle organisation serait, avant tout, orientée vers la productivité des centres de profit. Cependant, il ne faudrait pas oublier qu'un certain nombre d'activités, surtout celle de la coordination de l'ensemble, devrait rester au sein d'une administration centrale et générale, coiffant l'ensemble de l'entreprise et interprété comme prestataire de services aux centres de profit qui, par ailleurs, doivent supporter ses frais

### **6.6.2 Rentabilité et démarches à suivre**

L'analyse du PAC comme ensemble de centres de profit a révélé que seule l'activité de remorquage offre des chances d'attirer l'intérêt d'un investisseur privé, et cela malgré le fait que, actuellement, le remorquage ne contribue pas au résultat total du port. Cependant, il a été démontré que le potentiel de rationalisation du remorquage pourrait transformer ce déficit actuel en bénéfice.

Il se pose la question si le PAC ne devrait pas mobiliser ce potentiel de ses propres forces avant d'offrir ce centre de profit à une éventuelle privatisation, ainsi créant une position plus forte pour d'éventuelles négociations avec un investisseur intéressé. Une telle politique demandera un certain temps car le calcul prévisionnel de la rentabilité du remorquage a démontré que cette activité peut devenir rentable seulement dans le moyen terme. Une fois cette rentabilité prouvée, la question d'une privatisation pourrait être posée à nouveau, toutefois le PAC étant alors dans une position plus forte. La solution finalement adoptée pourrait alors être plus bénéfique et pour le Port Autonome de Conakry et pour la République de Guinée.

## 7. Modernisation du PAC proposée et développement des services portuaires du PAC

### 7.1 Généralités

L'étude a montré qu'avec l'organisation et l'environnement existants des services portuaires professionnels et efficaces quant aux coûts ne peuvent être garantis. Des raisons principales suivantes sont à attribuer à l'ensemble du PAC et ne peuvent pas être liées au Département des Services Portuaires seulement :

- des contraintes légales et institutionnelles, une autonomie administrative et financièrement insuffisante,
- la bureaucratie / l'influence politique sur l'administration, des principes d'une gestion moderne comme par exemple la compatibilité des coûts / un système de centres de profit ne sont pas appliquées,
- fonds insuffisants pour la réalisation des investissements et maintenance des navires,
- manque de cadres motivés ainsi que des membres d'équipage, manque de primes d'encouragement,
- pratiques traditionnelles / manque de flexibilité, et
- manque d'orientation vers le commerce / le marché.

Il est donc important que le PAC soit modernisé et commercialisé, vu les procédures déjà réalisées précédemment.

Un premier essai d'une répartition de coûts dans des centres de profit (voir annexe 6.3-5) montre que le service portuaire n'est pas rentable malgré que le niveau des frais de remorquage à Conakry est le plus haut de tous les ports en Afrique de l'Ouest (voir 7.2). La raison principale pour ce phénomène est évidemment la faible utilisation de la flotte existante et du personnel. Ce qui est liée à une quantité limitée de demandes de grands navires pendant un certain temps et à un niveau de coûts d'administration et de frais généraux élevés malgré certaines mesures de compression des coûts, y compris une légère réduction du personnel initiée par le management du PAC après la privatisation des services de manutention de marchandises.

Comme il a déjà été mentionné dans le chapitre 5, une mesure de privatisation est un des moyens de garantir des services portuaires sûrs et compétitifs. Après des entretiens avec les cadres clés du PAC et des usagers du port on peut conclure que le management du PAC dispose d'un grand potentiel et s'engage à la modernisation et commercialisation de son organisation, ayant comme objectif la rentabilité des services portuaires comme alternative à un modèle de concession.

La situation technique, opérationnelle et financière globale du PAC nécessite des mesures et des décisions excédant la privatisation des services portuaires. Le sujet clé ayant priorité est évidemment l'extension de la capacité de manutention de conteneurs afin de minimiser les zones d'encombrement existantes et de pouvoir correspondre aux futurs besoins. Deuxièmement il est important de générer des revenus suffisants pour ainsi couvrir tous les frais généraux ainsi que les coûts pour la maintenance, particulièrement pour des travaux de dragage. Ceci ne peut être réalisé que par une augmentation substantielle des droits des concessionnaires privés et des chargeurs ou par l'introduction des frais de quai dépendant de la quantité de marchandises manutentionnées pour pouvoir mieux calculer des frais liés aux navires et marchandises. Suit la modernisation ou la privatisation des services portuaires comme complément au futur développement du port.

Dans tous les cas il est fortement recommandé qu'un plan directeur soit préparé et institutionnalisé, étant une opportunité et chance pour un développement intégré d'une organisation moderne et orientée vers les coûts. En outre, ceci résultera également en une amélioration soutenue des services portuaires sur une base soutenue. Même si le Gouvernement guinéen décidera de choisir une privatisation du PAC comme expliqué dans le chapitre 2.6, la procédure du planning incorporé sera importante afin de renforcer le rôle du PAC comme propriétaire et comme autorité concédant des concessions portuaires et opérateurs.

## 7.2 Propositions pour une modernisation du PAC (Plan Corporatif)

Il y a, pourtant, l'opportunité d'atteindre l'objectif de modernisation au moyen d'un procédé de réformes structurelles et organisationnelles orientées vers un port moderne et commercialisé. Pendant sa phase initiale préparatoire et sa phase exécutoire, ledit procédé doit être accompagné par un management externe et des conseillers opérationnels, techniques et financiers.

Un planning incorporé ou un plan d'affaires peuvent être définis comme planning intégré, systématique et continué de l'ensemble des ressources d'une entreprise, menant à l'accomplissement des objectifs quantifiés dans le cadre d'une période bien définie. Le Plan Corporatif devrait couvrir les activités mentionnées dans le tableau 7.4 – 1. Le premier plan, couvrant une période minimum de trois à cinq ans au maximum, est à actualiser chaque année sur une base rotative comme décrit dans le tableau 7.2 – 1.

**Tableau 7.2 - 1 : Calendrier d'exécution d'un planning incorporé**

	Procédure du planning incorporé	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Politique, stratégies et objectifs incorporés du PAC révisés et ajustés, basés sur l'année précédente		X	X									
2.	Objectifs des départements et objectifs révisés et reformulés sur la base de l'année précédente			X	X								
3.	Facteurs externes (économiques, commerciaux, politiques) révisés et impact probable sur le PAC estimé				X	X							
4.	Politique pour budget de l'année suivante, établie et basée sur l'année précédente et des facteurs externes						X						
5.	Etablissement de plans et de budgets du PAC et de ses départements basés sur politique générale							X	X				
6.	Développement, révision, confirmation du budget du PAC basé sur budgets des départements -								X	X	X		
7.	Développement, révision, confirmation du Plan Corporatif pour l'exécution (bases sur budgets des départements)										X	X	

Source : Les Consultants

## 7.3 Cadre logique pour une modernisation du PAC

Bien que les implications financières des deux options pour le développement des services portuaires ne furent pas établies entièrement à cause d'un système de gestion et de comptabilité de coûts non existant et d'un marché étroit des remorqueurs privés, l'**annexe 6.4 – 1** visualise que les deux options 'modernisation' et 'rationalisation' (du PAC) ainsi que l'option 'privatisation' (des services portuaires) semblent d'être viables du point de vue financier.

Le résultat principal de l'analyse financier se porte sur l'aspect que le résultat des services portuaires est négatif – malgré les frais de remorquage relativement élevés. Ce qui ne correspond pas aux attentes de la direction du PAC. Avec les circonstances existantes, il sera difficile pour un remorqueur privé d'offrir des tarifs plus compétitifs - ce qui implique, par conséquent, des revenus moins élevés – et de financer in même temps des coûts opératoires élevés nécessités pour la modernisation de la flotte et des primes d'encouragement de l'équipe pour des rendements et qualifications supérieurs.

Tout genre de modernisation ou de privatisation des services portuaires du PAC doit être considéré dans le contexte du futur rôle et de la future position et organisation du PAC et dépend de la politique de restructuration, de développement et de privatisation du Gouvernement guinéen et du PAC. Pendant la mission il a été impossible d'établir une compréhension générale ce qui est une préalable pour le développement d'une proposition spécifique. Pendant que le Gouvernement guinéen était ouvert pour les deux options susmentionnées (modernisation et privatisation), le PAC reconnaissait la nécessité de mesures de modernisation, rationalisation et commercialisation, mais exprimait ses réserves contre la privatisation des services portuaires pendant la phase actuelle.

Afin d'atteindre un développement soutenu quant à l'organisation du PAC, y compris les services portuaires, dont le PAC comme client et le Gouvernement guinéen ainsi que les autres parties se voient entièrement responsables, la préparation et application d'un cadre logique comme mandataire pour le planning du projet est fortement recommandé par la plupart d'organismes internationaux de financement. Le plan du cadre logique visualisé dans tableau 7.4-1 est à considérer comme premier essai du point de vue des experts du service portuaire. Avec ledit plan du cadre logique il est intentionné de centraliser tous les efforts envers une forte organisation portuaire (logiciel) complémentaire aux programmes d'extension et de la réhabilitation portuaires projetés qui ont déjà été accordés (hardware). Le projet du plan de cadre logique est à actualiser suite aux études sur la gestion du futur terminal à conteneurs et les tarifs portuaires.

#### 7.4 Activités proposées pour la modernisation du PAC

**Tableau 7.4 – 1 : Activités proposées pour la modernisation du PAC**

No.	Activité(s) proposée(s)	Responsabilité	Jusqu'à	Ressources / observation
1.	Approbation de l'étude de l'opportunité et de modalités de privatisation de certaines activités du PAC	Directeur Général	02/2005	En coopération avec le Ministère de Transports, l'unité de privatisation et les organismes de financement
2.	Obtention des fonds pour l'assistance directoriale de la préparation et exécution du Plan Corporatif	Directeur Général	06/2005	Environ EUR 900.000; comme mentionné ci-dessus
3.	Préparation du DAO pour prestations du consultant	Directeur Général	07/2005	
4.	DAO prestations du consultant	Directeur Général	08/2005	
5.	Présentation des propositions techniques et financières	Consultants	10/2005	
6.	Evaluation des propositions	Directeur Général	11/2005	
7.	Négociation du contrat du consultant	Directeur Général	12/2005	
8.	Préparation de facilités de bureau	Directeur Général	01/2005	
9.	Mobilisation de l'équipe d'experts	Consultant	02/2006	
10.	Etablissement organisationnel du projet	Chef d'équipe	02/2006	En coopération avec PAC et le Gouvernement guinéen / Conseil d'Administration
11.	Préparation du rapport initial	Chef d'équipe	03/2006	
12.	Préparation du rapport intermédiaire sur l'évaluation de la situation existante et de la stratégie du Plan Corporatif proposée	Chef d'équipe	04/2006	
13.	Approbation du rapport intermédiaire et de la stratégie du Plan Corporatif	Directeur du comité	07/2006	En coopération avec le Gouvernement guinéen
14.	Préparation projet du rapport final (Plan Corporatif)	Chef d'équipe	10/2006	
15.	Approbation projet du rapport final	Directeur du comité	12/2006	En coopération avec le Gouvernement guinéen
16.	Approbation projet du rapport final	Agences de financement	12/2006	En coopération avec le Gouvernement guinéen / le PAC et le Consultant
17.	Préparation du rapport final	Chef d'équipe	02/2007	
18.	Assistance pendant l'exécution (phase initiale)	Equipe d'experts	2007	
19.	Approbation des changements de la législation et des réglementations suivant les propositions du Plan Corporatif	Cabinet de ministres	06/2007	
20.	Réalisation de la restructuration organisationnelle, du renforcement du management et du programme de productivité suivants proposés par le Plan Corporatif	Directeur Général	2007 et après	

Source : Les Consultants

Les activités suivantes sont proposées afin d'accomplir le procédé de restructuration et de modernisation du PAC par un Plan Corporatif intégré et consolidé en coopération avec une équipe de consultants en management et ingénierie. Suivant les propositions visualisées dans le tableau ci-dessus, une période d'environ trois ans doit être prévue pour la préparation et pour l'exécution du projet. Après ladite période une assistance externe n'est plus nécessaire – sauf des interventions occasionnelles d'experts dans des domaines clés ou spécialisés comme par exemple IT ou surveillance maritime.

## 7.5 Assistance directoriale externe proposée

Le PAC nécessitera de l'assistance substantielle du consultant directorial afin de pouvoir réussir la préparation et exécution du projet et comme base d'un développement continu. Une approche intégrée au projet, comme par exemple des équipes de haut niveau, sera nécessaire pour

- permettre un haut niveau d'engagement des cadres clé du PAC et leurs homologues, et
- faciliter l'acceptation des idées et propositions des experts pendant la phase de coopération.

Ceci implique l'intervention des experts en Guinée pendant la plupart de temps. Les experts clés expérimentés supplémentaires au projet sont listés dans le tableau suivant :

**Tableau 7.5 – 1 : Experts clés proposés**

	Expert clé	Homme-mois	Homme-mois	Homme-mois	Homme-mois
		Phase I	Phase II	Phase III	Total
1.	Expert en droit et en institutions	1	1	-	2
2.	Expert en gestion portuaire et chef d'équipe	3	6	3	12
3.	Expert en nautique, opération et sécurité	1	2	-	3
4.	Expert en ressources humaines	1	2	-	3
5.	Ingénieur du génie maritime et expert en maintenance	1	2	2	5
6.	Expert en finances	2	3	1	6
7.	Expert IT	1	2	3	6
	<b>Sous-total experts clés</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>37</b>
	Imprévu (y compris ingénieur portuaire et formation initiale du personnel du PAC)	2	2	4	8
	<b>Total homme-mois</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>45</b>

Source : Les Consultants

Le budget à assigner et à sécuriser pour une assistance externe s'élèvera à environ EUR 0,90 million (45 x EUR 20.000,00), y compris les vols, frais de voyage, logement et allocations. Afin de sécuriser l'application du plan intégré pendant la phase d'exécution sans délai, il est fortement recommandé d'assigner des fonds supplémentaires pour l'acquisition de logiciel et de hardware. Pour des coûts liés au projet, y exclus frais du consultant, voir l'estimation suivante :

- |    |                                                                                                                                                          |                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. | Logiciel pour plan intégré, y compris matériel IT, système de gestion, système d'approvisionnement de pièces de rechange, système comptabilité des coûts | EUR 60.000,00         |
| 2. | Hardware initial, y compris 10 postes de travail                                                                                                         | EUR 40.000,00         |
| 3. | Equipement de transport local (2 véhicules)                                                                                                              | EUR 40.000,00         |
| 4. | Communication et équipement divers                                                                                                                       | EUR 10.000,00         |
|    | <b>Total coûts estimés</b>                                                                                                                               | <b>EUR 150.000,00</b> |

## **8. Perspective d'un système de concession des services portuaires**

### **8.1 Introduction**

Une des questions les plus importantes se réfère au moment de l'initiation de la privatisation : faut-il l'initier le plus tôt possible, c'est-à-dire sans attendre les résultats du procédé de modernisation. Puisque ce dernier est un moyen et un préalable pour la privatisation, le commencement immédiat des procédures d'appel d'offres pour un système de concession ne peut pas être recommandé, sauf si le Gouvernement guinéen le décide par raison de la situation socio-économique générale du pays. Il est donc recommandé de surveiller le progrès ainsi que le succès de la modernisation au moyen des indices vérifiables de façon objective qui sont à établir sur la base du plan du cadre logique.

Pourtant, dans chapitre 4.4 se trouve un résumé sur le procédé de concession suivant les exigences des TdR.

### **8.2 Conséquences d'un système de concession sur les services de remorquage etc. du PAC**

D'après les informations fournies dans le chapitre 6, le PAC perdra une grande partie de ses revenus en devises. Lesdites pertes seront moins élevées que les futurs profits résultant des frais de concession et les profits repartis d'une société sous forme d'un joint venture. Pourtant, le PAC améliorera sa profitabilité générale suivant les estimations dans le tableau 6.4 – 1 et les notes y afférentes. Les estimations sont à vérifier pendant le procédé de restructuration et modernisation dont l'impact des mesures d'une compression de coûts réalistes et palpables sera quantifié.

En outre, le PAC continuera et intensifiera probablement ses efforts de réduire le personnel directorial et administratif puisque le rôle de propriétaire ainsi que les fonctions en gestion de propriété ne justifient pas la quantité de personnel. Des détails sont à élaborer au moyen d'un plan de ressources humaines faisant part du Plan Corporatif proposé.

Dans ce contexte il est pertinent de considérer que le Gouvernement guinéen a projeté d'établir un fonds social pour financer la compensation du personnel à licencier, des mesures de formation et l'assistance pour trouver des emplois alternatifs.

### **8.3 Risques et dangers d'un système de concession**

Quelques risques ont déjà été discutés sous chapitre 4.1. Il y a le risque que le procédé d'installation d'un système de concession rencontrera des résistances et des suspensions par les syndicats ou du côté politique. Etant donné que la législation et les réglementations du Gouvernement guinéen sont claires quant à la privatisation, ledit risque semble très faible.

Des contrats de concessions en général pourraient avoir les défauts suivants :

- Une position dominante de l'autorité concédant ;
- Des profits privés à la charge du public ;
- Le risque que le concessionnaire s'intéresse seulement aux avantages fiscaux.
- La probabilité qu'au cas où le système de concession est déficitaire, le concessionnaire sera peu disposé d'effectuer des nouveaux investissements ou de maintenir les installations et l'équipement ; et
- Le danger que le concessionnaire réduira la maintenance et les investissements à un minimum pendant les dernières années de sa concession pour laisser des installations et des équipements non utilisables.

Lesdits problèmes peuvent être minimisés ou résolus en établissant le projet des termes de la concession et en négociant le contrat de concession.

Il fallait non seulement mentionner les risques mais également les opportunités de la concession, comme par exemple les profits résultant des frais de concession et les profits des sociétés sous forme d'un joint venture.

#### **8.4 Synergies possibles d'un système de concession de tous les services portuaires**

Malgré que tous les services (remorquage, amarrage, lamanage, pilotage) sont combinés en une organisation (PAC), il n'y a pas de synergies entre les différents services actuellement. Les raisons principales sont une formation mono-disciplinaire au lieu d'une formation multi-disciplinaire, des pratiques traditionnelles au lieu des pratiques flexibles, une centralisation ou une attribution collective des membres de l'équipe. Pendant la modernisation il y aura, pourtant, une future matérialisation de synergies. Les pilotes, par exemple, pourraient être centralisés avec des (assistants) remorqueurs, des ingénieurs pourraient être centralisés avec des ingénieurs responsables pour la maintenance des jeux de générateurs à l'intérieur de la station de courant électrique. Pendant que lesdits synergies sont difficiles à quantifier, des épargnes significatives en personnel ne sont pas escomptés, étant donné que les réserves en personnel ne sont que très limitées après une réduction inévitable du personnel.

L'appel d'offres devrait permettre les options suivantes au PAC :

- A) Service de remorqueurs seulement ;
- B) Tous les services portuaires ; et
- C) Tous les services portuaires et station de courant électrique.

L'atelier est à considérer comme point négatif, peu intéressant pour le secteur privé, sauf si on le transforme de centre de coûts en centre de profit en combinaison avec la station de courant électrique du port.

#### **8.5 Perspective du calendrier pour un système de concession des services portuaires**

L'établissement d'un calendrier pour un système de concession de tous les services ou plusieurs services du PAC à cette phase semble prématuré. Le plan dépendra particulièrement des facteurs suivants :

- L'exécution d'une politique et d'une stratégie de privatisation par le Gouvernement guinéen ;
- La question si le procédé de privatisation sera réalisé après la modernisation et commercialisation proposées des services portuaires ou parallèlement ; et



- La question si la privatisation des services portuaires sera réalisée en combinaison avec le document d'appel d'offres du système de concession du nouveau terminal à conteneurs / terminal à conteneurs étendu (dans l'intérêt d'une exécution et surveillance de la procédure d'appel d'offres et d'une économie d'échelle des soumissionnaires).

Au cas où le Gouvernement guinéen et le PAC optent pour une privatisation immédiate des services remorquage et portuaires – néanmoins la modernisation de l'organisation du PAC comme mentionnée ci-dessus – le temps nécessaire pour la privatisation dans l'ordre de 26 mois se répartit comme suit :

- Acceptation de l'étude par le PAC, Gouvernement guinéen, etc. 02/2005
- Adjudication du contrat de consultant pour la préparation des DAO pour une concession 06/2005
- Préparation des documents d'appel d'offres 08/2005
- Approbation des documents d'appel d'offres 10/2005
- Publication des documents d'appel d'offres 11/2005
- Date de clôture pour la soumission 03/2006
- Evaluation des soumissions et adjudication 04/2006
- Négociation du contrat de concession 06/2006
- Acceptation du contrat de concession 09/2006
- Etablissement d'une société sous forme de joint venture 12/2006
- Accomplissement des conditions précédentes, mobilisation de l'utilisateur privé dépendant des programmes d'investissement, démarrage des services maritimes ou de remorquage 04/2007

## 9. Exécution de la future assistance directoriale proposée

L'étude a bien indiqué que le PAC ne peut pas seulement saisir une opportunité mais dispose également d'un potentiel de fournir des services portuaires profitables et professionnels – pourvu que les services portuaires et autres activités du port ne soient pas uniquement opérées comme centre de profit mais que l'ensemble de l'organisation soit modernisée et commercialisée, vu les interdépendances des services portuaires et les fournisseurs des autres services, comme par exemple les départements ressources humaines, achat et stockage.

Ladite opportunité peut être considérée comme alternative à une privatisation des services portuaires.

Pendant que le planning projeté pour la préparation et l'exécution du Plan Corporatif proposé a été visualisé dans le tableau 7.5 – 1, le tableau 9.1 montre le projet d'un calendrier pour l'intervention de l'équipe des consultants directoriaux proposée.

Les phases suivantes sont importantes :

- Phase I Evaluation de la situation existante et proposition de la stratégie du Plan Corporatif
- Phase II Planning détaillé du Plan Corporatif
- Phase III Exécution du Plan Corporatif.

Etant donné que les fonds pour une assistance externe sont limités – ce qui tient également compte de l'assistance substantielle reçu par le PAC antérieurement – il est possible de répartir les mesures d'assistance comme suit :

- A) Phase I
- B) Phases II et III

Ladite répartition pourrait faciliter le financement et accélérer la mobilisation de l'équipe au cas où les parties s'accordent que la première partie peut être contractée sans procédure d'appel d'offres au moyen d'un amendement aux contrats déjà existants. Ceci permettra de gagner plusieurs mois.

La logique de la proposition susmentionnée est que la plupart de points critiques dans les domaines organisation, gestion, opération du PAC sont déjà connus. Par conséquent, la stratégie d'un Plan Corporatif peut être développée en peu de temps.

La préparation, la discussion et l'approbation de la stratégie du Plan Corporatif proposée est considérée comme événement marquant pour le futur développement puisque le présent document réaffirme que soit les services portuaires seront opérés comme centre de profit, soit le PAC opte pour une privatisation desdits services comme décrit dans le chapitre 8.

Afin d'éviter des divergences d'interprétation, il est souligné que malgré la répartition des services de consultant (première phase base 12 homme-mois), le besoin d'assistance pour les phases subséquentes II et III comme décrit dans le tableau 7.7 – 1 (en total encore 33 homme-mois) n'est pas à douter.

**Tableau 9.1 : Plan d'action (Projet)**

Assistance externe	Responsabilité	2006												2007											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Mobilisation	Chef d'équipe	0,25																							
Renforcement des institutions et renforcement légal	Expert en droit et en institutions																								
Renforcement de l'organisation et du management	Chef d'équipe / Expert en gestion portuaire																								
Révision des réglementations																									
Amélioration du rendement manutention	Expert en nautique, opération et sécurité																								
Amélioration de la sécurité au port																									
Pronostics du trafic, évaluation des prix, marketing	Expert en gestion portuaire																								
Plan ressources humaines	Expert en ressources humaines																								
Plan politique pour la maintenance policy plan, gestion du matériel, système d'approvisionnement séparé	Ingénieur du génie maritime																								
Investissement et plan de réhabilitation	Expert en gestion portuaire / Ingénieur en génie maritime																								
Système de centre de profit centre et pronostic financier	Expert en finances																								
Plan IT intégré	Expert IT																								
<b>Homme-mois (imprévus exclus)</b>																									
Phase I - Evaluation de la stratégie du Corporate Plan		>>	>>	>>	>>	10																			
Phase II - Planning du Corporate Plan																									
Phase III - Exécution du Corporate Plan																									
<b>Imprévus</b>																									
<b>Evénement marquant : Approbation de la stratégie du Corporate Plan</b>																									
<u>Option A:</u> Continuation du planning des mesures de modernisation, y compris services portuaires																									
<u>Option B:</u> Continuation du planning des mesures de modernisation, y compris privatisation des services portuaires																									
<b>Rapports</b>																									
Rapport du commencement des mesures																									
Rapport intermédiaire et stratégie pour le Corporate Plan																									
Rapport de projet final / Corporate Plan																									
Rapport final / Approbation Corporate Plan																									
Rapports de progrès pendant implémentation																									

Source : Les Consultants

## Liste des Annexes

- Annexe 1.1 – 1 Termes de Référence
- Annexe 1.2 – 1 Liste des contacts
- Annexe 1.3 – 1 Vue d'ensemble du Port
- Annexe 2.1 – 1 Règlement de Police, de Sécurité et d'Exploitation Générale du PAC et Actes Administratifs en Annexe
- Annexe 2.2 – 1 Structure organisationnelle du PAC
- Annexe 2.3.2 – 1 Utilisation et consommation des remorqueurs
- Annexe 2.3.2 – 2 Mouvement du remorqueur KONKOURE en novembre 2003
- Annexe 2.3.3 – 1 Tableau 1 : Liste du personnel employé pour pilotage  
Tableau 2 : Liste du personnel employé pour remorquage  
Tableau 3 : Liste du personnel employé pour amarrage / lamanage  
Tableau 4 : Liste du personnel employé pour ateliers
- Annexe 2.3.4 – 1 Coûts de réparation et entretien des engins flottants – plan d'action 2003-2011
- Annexe 2.4 – 1 Etat des immobilisations autres matériels et outillages
- Annexe 2.6 – 1 Planning estimatif (réactualisé) du programme de privatisation
- Annexe 4.3 – 1 Clauses d'un contrat de management typique
- Annexe 4.4 – 1 Clauses d'un contrat de concession typique
- Annexe 6.2 – 1 Méthodologie de la évaluation financière
- Annexe 6.2 – 2 Cours du Franc Guinéen (GNF) par rapport à l'EURO et au US\$
- Annexe 6.3 – 1 PAC – Développement du produit d'exploitation de 2002 à 2003 et contribution des divers secteurs à ce produit
- Annexe 6.3 – 2 Affectation des produits aux Centres de Profit
- Annexe 6.3 – 3 Composition du produit généré par la prestation de services aux navires
- Annexe 6.3 – 4 Tableau 1 : PAC – Attribution des charges directes et indirectes de l'année 2003 aux Centres de Profit  
Tableau 2 : Note explicative concernant les hypothèses utilisées dans le Tableau 1  
Tableau 3 : Amortissements de l'exercice 2003  
Tableau 4 : Répartition des investissements du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> projet portuaire entre les centres de profit
- Annexe 6.3 – 5 Rentabilité des Centres de Profit
- Annexe 6.4 – 1 Tableau 1 : Résultats hypothétiques du Remorquage en différentes configurations à base des chiffres de 2003  
Tableau 2 : Résultats hypothétiques du Pilotage / Amarrage en différentes configurations à base des chiffres de 2003  
Tableau 3 : Note explicative pour l'annexe 6.4 – 1
- Annexe 6.5 – 1 Tableau 1 : Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée de remorquage  
Tableau 2 : Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée de pilotage / amarrage  
Tableau 3 : Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée d'opérations combinées  
Tableau 4 : Note explicative concernant les hypothèses arrêtées pour le calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privé de remorquage  
Tableau 5 : Développement hypothétique des amortissements

**Annexe 4.3 – 1****Clauses d'un contrat de management typique**

- 1) Parties
- 2) Définitions et documents
- 3) Date du début des services et étapes de leur fourniture
- 4) Objet et portée du contrat
- 5) Obligations de l'entrepreneur (indices de performance, MIS, investissements, formation, etc.)
- 6) Remplacement / retrait du personnel de l'entrepreneur
- 7) Standards, spécifications et normes techniques
- 8) Obligation du client (information, communication, approvisionnement d'installations, programme d'opération, sécurité, etc.)
- 9) Méthodes de définition de la rémunération de l'entrepreneur
- 10) Termes de paiement
- 11) Augmentation de prix et ajustements de la rémunération
- 12) Retenu de paiement
- 13) Ajournement ou interruption du travail
- 14) Manque d'exécution des obligations et conséquences légales
- 15) Elimination de la responsabilité pour des conséquences résultant d'un manque de performance
- 16) Change des circonstances et adaptation du contrat
- 17) Assurance
- 18) Impôts et autres taxations
- 19) Confidentialité des informations
- 20) Inventions et droit de propriété de l'entrepreneur
- 21) Transfert des droits et obligations contractuels
- 22) Sous-contrat
- 23) Formation, entrée en vigueur et modifications du contrat
- 24) Suspension et terminaison
- 25) Langues
- 26) Loi applicable et sujets y afférents
- 27) Règlement des disputes et l'arbitration

**Annexe 4.4 – 1****Clauses d'un contrat de concession typique**

- 1) Préambule
- 2) Date de la prise de pouvoir
- 3) Durée du contrat et base pour renouvellement
- 4) Obligations financières et de reporting
- 5) Obligations et responsabilités de l'administration concédante
- 6) Procédures du hand over
- 7) Location et type d'actifs concédés et non concédés
- 8) Limitation quant à l'utilisation de l'équipement et des installations
- 9) Exploitation et maintenance des installations et équipements
- 10) Responsabilité pour la fixation des prix et l'encaissement des revenus auprès des utilisateurs du port
- 11) Exclusivité ou droit de franchise
- 12) Standards de performance
- 13) Droit de sous-contrats
- 14) Lois et règlements supplémentaires
- 15) Terminaison anticipée et procédures pénales pour des violations du contrat
- 16) Conditions pour une terminaison régulière et procédures de hand back
- 17) Force majeure
- 18) Application du contrat et arbitration
- 19) Assurance
- 20) Provisions diverses

Source : Les Consultants

**Annexe 6.2 – 1****Méthodologie de la évaluation financière**

Le centre « Infrastructure » regroupe toute activité se référant à l'exploitation de l'infrastructure portuaire proprement dite. Le centre « Location » concerne les activités générant les redevances domaniales issues de la location de terrains, de terre-pleins, de magasins et autres bâtiments ou surfaces.

Les frais généraux ont été réunis sous l'étiquette « Administration Générale » englobant aussi les frais de la Direction Générale. Ces frais, à la fin du calcul, ont été repartis entre les centres de profit productifs en appliquant le pourcentage avec laquelle lesdits centres contribuent au produit total du PAC.

Dans le contexte de la présente étude, les produits hors exploitation n'ont pas été incorporés dans les calculs. Il en est de même pour les charges hors exploitation ainsi que pour toute catégorie de provision ou autre position renforçant les réserves. Les résultats obtenus par les calculs de la présente étude ne sont donc pas identiques avec ceux affichés dans les comptes de fin d'année du PAC.

Les amortissements dits économiques ont été intégrés dans le calcul en les attribuant aux immobilisations exploitées par chaque centre de profit. Les amortissements concernant le bâtiment administratif ont été considérés comme partie des frais généraux et sont donc aussi repartis sur les centres de profit productifs.

Les intérêts sur emprunts, faisant partie des charges, sont repartis en appliquant les pourcentages de la répartition des immobilisations sur les centres de profit et l'administration générale.

Les impôts et taxes faisant partie des charges concernent uniquement des taxes et impôts directs et n'englobent pas d'éventuels impôts sur les bénéfices.

Pour établir le calcul, les produits et charges du PAC sont donc attribués aux centres de profit. Ce procédé nécessite, dans certains cas, des suppositions plus ou moins arbitraires car la comptabilité du PAC n'est pas organisée en fonction de la méthode esquissée, et les documents exploités pour les fins de la présente étude ne sont pas suffisamment spécifiés. Egalement, les débuts de la comptabilité analytique du PAC n'ont pas été établis en fonction d'une analyse par centre de profit, elle se trouve encore à l'état de développement.

Puisque le PAC en tant que société de droit guinéen est obligé d'établir ses comptes en général et ses comptes de fin d'année en particulier en monnaie nationale, la totalité des calculs de la présente étude a été effectuée en francs guinéens (GNF). Il est entendu que ce procédé soumet les calculs aux aléas de la dévaluation permanente du franc guinéen par rapport aux monnaies fortes, en particulier par rapport à l'Euro et au \$US. Le même procédé a été choisi pour la variante d'un investisseur intéressé par le remorquage car une société privée créée à cette fin doit nécessairement prendre le statut d'une société de droit guinéen, ainsi obligée de présenter ses comptes en GNF.

L'étude est basée sur les chiffres des « Rapports de Gestion » pour les exercices 2002 et 2003, sur le rapport « Indicateurs de Gestion - Période : janvier à décembre 2003 » du service du contrôle de gestion, sur le document du PAC « Bilan et Annexes, Exercice 2003 », en particulier sur le chapitre « Etat des amortissements économiques au 31/12/2003 » ainsi que sur des discussions menées avec la Direction Générale ainsi qu'avec la Direction de l'audit interne et du contrôle de gestion du PAC. En plus, un certain nombre d'hypothèses ont été arrêtées par les auteurs de l'étude.

## Annexe 6.2 – 2

**Cours du Franc Guinéen (GNF) par rapport à l'EURO et au US\$**  
(cours moyen)

	1 € = GNF	100 GNF = €	1 \$ = GNF	100 GNF = \$
31.12.2001	1.746,3128	0,05726	1.974,3250	0,05065
31.03.2002	1.708,1787	0,05854	1.975,0000	0,05063
30.06.2002	1.852,5000	0,05398	1.975,9600	0,05061
30.09.2002	1.965,5267	0,05088	1.975,9000	0,05061
31.12.2002	1.967,0991	0,05083	1.976,0000	0,05061
31.03.2003	2.158,6850	0,04632	1.977,0000	0,05058
30.06.2003	2.316,4000	0,04317	1.980,0000	0,05051
31.08.2003	2.245,4270	0,04453	1.985,0000	0,05038
30.09.2003	..	..	..	..
30.11.2003	2.297,5948	0,04454	2.000,0000	0,05000
31.12.2003	..	..	..	.
31.03.2004	2.496,7923	0,04005	2.000,0000	0,05000
30.06.2004	2.430,9982	0,04114	2.000,0000	0,05000
01.07.2004	2.430,9982	0,04114	2.000,0000	0,05000
21.07.2004	3.096,2666	0,03230	2.500,0000	0,05000
04.08.2004	3.005,5029	0,03327	2.500,0000	0,04000
18.08.2004	3.268,5519	0,03060	2.650,0000	0,03774

Note : Variation de la valeur du GNF par rapport à l'EURO :

Janv. à Déc. 2002	: - 12,6 %
Janv. à Déc. 2003	: - 12,4 %
Janv. à Août 2004	: - 31,3 %
Janv. 2002 à Août 2004	: - 46,6 %

Sources : Janv.2002 – Juillet 2004 :

Deutsche Bundesbank, Devisenkursstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht, Editions Janvier 2002 – Juillet 2004 ;

01.07. – 18.08. 2004 :

Banque Centrale de la République de Guinée, Cours de Référence contre GNF au ... ,

Listes No. 14/03, 05, 02, 04, 06 (2004) ;

Calculs des Consultants.



## Annexe 6.3 – 1

**PAC - Développement du produit d'exploitation de 2001 à 2003  
et contribution des divers secteurs à ce produit**

(en millions de GNF)

No. des Comptes	Titre des comptes	2001		2002		2003	
		GNF	%	GNF	%	GNF	%
7141	- Prestations de pilotage			1.361,8	6,3	1.316,4	4,8
	- Prestations liées au remorquage			4.835,8	22,3	4.673,2	17,2
	- Autres produits générés par prest.aux navires			6.552,8	30,2	6.654,1	24,5
	Sous-total : Prestations aux navires <sup>1)</sup>	12.542,7	59,0	12.750,4	58,8	12.643,7	46,5
7142	Redevances sur les marchandises	6.384,5	30,1	6.926,7	32,0	11.367,5	41,8
7143	Redevances domaniales	1.462,8	6,9	1.481,6	6,8	2.399,1	8,8
716	Autres produits d'exploitation	127,1	0,6	123,2	0,6	249,7	0,9
76	Produits financiers	354,9	1,7	53,4	0,2	77,9	0,3
77	Autres produits (refacturation etc.)	371,3	1,7	331,2	1,5	475,1	1,7
	<b>TOTAL produits d'exploitation</b>	<b>21.243,2</b>	<b>100</b>	<b>21.666,4</b>	<b>100</b>	<b>27.213,0</b>	<b>100</b>
B	Produits hors exploitation <sup>2)</sup>	731,6		319,8		202,8	

1) Pour plus de détails : voir Annexe 2

2) Sans constitution ni consommation de provisions

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC

**Annexe 6.3 –  
2****Affectation des produits aux Centres de Profit**

(en millions de GNF)

	2002		2003	
	GNF	%	GNF	%
Prestations de pilotage/amarrage	1.361,8	6,4	1.316,4	5,0
Prestations de remorquage	4.835,8	31,0	4.673,2	17,7
- Autres produits générés par prestations aux navires	6.552,8	31,0	6.654,1	25,2
- Redevances sur marchandises	6.926,7	32,7	11.367,5	43,0
Sous-total : produits générés par l'exploitation de l'infrastructure	13.479,5	63,7	18.021,6	68,2
Redevances domaniales	1.481,6	7,0	2.399,1	9,1
Total produits (sans « autres produits d'exploitation »)	21.158,7	100	26.410,3	100

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC



## Annexe 6.3 – 3

**PAC - Composition du produit généré par la prestation de services aux navires**

(en millions de GNF )

No. des comptes	Titre des comptes	2001		2002		2003	
		GNF	%	GNF	%	GNF	%
<b>714.101</b>	<b>Prestations de pilotage</b>			<b>1.361,8</b>	<b>10,7</b>	<b>1.316,4</b>	<b>10,4</b>
714.102	Prestations de remorquage			4.826,7	37,9	4.639,8	36,7
714.105	Location d'unités flottantes aux navires			2,4	-	4,4	-
714.107	Prestations de déhalage			6,7	-	29,0	0,1
	<b>Sous-total des prestations liées au remorquage</b>			<b>4.835,8</b>	<b>37,9</b>	<b>4.673,2</b>	<b>37,0</b>
714.103	Droits de port sur navires hors chalutiers			5.321,7	41,8	5.260,7	41,6
714.104	Fourniture d'eau douce aux navires			8,5	-	13,6	0,1
714.110	Redevance appontement pétrolier			1.086,5	8,6	1.229,7	9,7
714.119	Autres fournitures aux navires			91,1	0,7	77,2	0,6
714.120	Redevances sur chalutiers			45,0	0,3	72,9	0,6
	<b>Sous-total autres produits générés par prestations aux navires</b>			<b>6.552,8</b>	<b>51,4</b>	<b>6.654,1</b>	<b>52,6</b>
<b>7.141</b>	<b>TOTAL prestations aux navires</b>	<b>12.542,7<sup>1)</sup></b>	<b>100</b>	<b>12.750,4</b>	<b>100</b>	<b>12.643,7</b>	<b>100</b>

Note : 1) Pas de détails disponibles

Source : PAC

**Annexe 6.3 – 4**  
**Tableau 1**

**PAC - Attribution des charges directes et indirectes de l'année 2003**

**aux Centres de Profit**

(en millions de GNF)

No. des comptes	Titre des comptes	2003 Total de l'année	dont attribué au				Montant résiduel	Infra- struc- ture	Location	Admin Géné- rale
			Pilotage/ Amarr.	Remor- quage	Total Pilotage+ Remorqu.	%				
1	2	3	4	5	6 (4 + 5)	7 (6 en % de 3)	8 (3 – 6)	9	10	11
613.100	Pièces de rechange	765,2	109,4	388,0	497,4	65	267,8	187,5	80,3	-
613.110	Fourniture bureau et admin.	160,2	-	-	-	0	160,2	24,0	24,0	112,2
613.120	Denrées alimentaires	7,9	1,7	6,2	7,9	100	-	-	-	-
613.131	Carburant – gaz-oil	1.152,2	228,1	808,9	1.037,0	90	115,2	115,2	-	-
613.132	Carburant – essence	348,0	-	-	-	0	348,0	52,2	52,2	243,6
613.133	Lubrifiants	127,7	25,3	89,6	114,9	90	12,8	3,8	-	9,0
613.140	Produits d'entretien	55,9	8,0	28,3	36,3	65	19,6	-	-	19,6
613.150	Fourniture d'habillement	115,0	11,4	40,4	51,8	45	63,2	-	-	63,2
613.160	Fournitures div. stockées	377,4	29,1	103,0	132,1	35	245,3	98,1	98,1	49,1
<b>6.131</b>	<b>Total fournitures stockées</b>	<b>3.109,5</b>	<b>413,0</b>	<b>1.464,4</b>	<b>1.877,4</b>		<b>1.232,1</b>	<b>480,8</b>	<b>254,6</b>	<b>496,7</b>
613.710	Fourniture d'électricité	159,0		18,6	23,9	15	135,1	81,1	27,0	27,0
613.720	Fourniture d'eau	123,1		-	-	0	123,1	73,9	24,6	24,6
613.740	Fourn.div.non-stockées	390,8		-	-	0	390,8	234,4	78,2	78,2
<b>6137</b>	<b>Total fournit.non-stockées</b>	<b>672,9</b>	<b>5,3</b>	<b>18,6</b>	<b>23,9</b>		<b>649,0</b>	<b>389,4</b>	<b>129,8</b>	<b>129,8</b>
615.000	Frais accessoires sur achats	6,9	-	-	-	0	6,9	-	-	6,9
615.100	Droits de douane, SGS	4,2	0,6	2,1	2,7	65	1,5	-	-	1,5
615	Total frais sur achats	<b>11,1</b>	<b>0,6</b>	<b>2,1</b>	<b>2,7</b>	<b>65</b>	<b>8,4</b>	-	-	<b>8,4</b>
<b>617</b>	<b>Variation des stocks</b>	<b>- 237,9</b>	<b>- 41,0</b>	<b>- 137,0</b>	<b>- 178,0</b>	65	<b>- 95,9</b>	<b>- 41,0</b>	<b>- 27,5</b>	<b>- 27,4</b>
<b>62</b>	<b>Transports consommés</b>	<b>6,1</b>	-	-	-	<b>0</b>	<b>6,1</b>	-	-	<b>6,1</b>
<b>631.000</b>	<b>Loyers et charges locatives</b>	<b>189,4</b>	-	-	-		<b>189,4</b>	-	-	<b>189,4</b>
631.101	Entretien et rép. ouvrages d'infrastructure	2.366,1	26,0	92,3	118,3	5	2 247,8	2.247,8	-	-
631.102	Entret.et rép. bâtiments	762,1	5,0	17,9	22,9	3	739,2	76,2	304,8	358,2
631.103	Entr.+ rép.install.techniques	1.017,5	-	-	-	0	1.017,5	1.017,5	-	-
631.109	Entret.et rép.autres immob.	2,1	-	-	-	0	2,1	-	2,1	-
631.110	Entret.et rép.mat. flottant	1.124,3	56,2	1.068,1	1.124,3	100	-	-	-	-
631.112	Entret.et rép.mat. transport	332,3	-	-	-	0	332,3	49,8	49,8	232,7
631.119	Ent.et rép.autr.biens immob.	62,7	-	-	-	0	62,7	-	37,6	25,1
631.202	Entret.et rép.mat.& syst.info	96,7	1,1	3,7	4,8	5	91,9	32,2	13,8	45,9
<b>631</b>	<b>Total du compte 631</b>	<b>5.763,8</b>	<b>83,3</b>	<b>1.182,0</b>	<b>1.270,3</b>		<b>4.493,5</b>	<b>3.423,5</b>	<b>408,1</b>	<b>661,9</b>
633.100	Assur, infrastr, & install	72,2	0,8	2,8	3,6	5	68,6	44,6	24,0	-
633.110	Assurance matériel flottant	242,2	12,1	230,1	242,2	100	-	-	-	-
633.120	Assurance mat. de transport	126,3	-	-	-	0	126,3	18,9	18,9	88,5
633.500	Assurance respons. Civile	45,5	7,3	2,3	9,6	21	35,9	18,2	1,8	15,9
633.510	Personnel navigant	27,1	6,0	21,1	27,1	100	-	-	-	-
<b>633</b>	<b>Total du compte 633</b>	<b>513,3</b>	<b>26,2</b>	<b>256,3</b>	<b>282,5</b>		<b>230,8</b>	<b>81,7</b>	<b>44,7</b>	<b>104,4</b>

634.201	Frais de photocopie	6,6	-	-	-	0	6,6	-	-	6,6
634.210	Sous-traitance	16,7	-	-	-	0	16,7	-	-	16,7
634.300	Etudes et ass.technique	255,2	14,0	49,8	63,8	25	191,4	191,4	-	-
634.400	Autres services extérieurs	203,0	11,2	39,6	50,8	25	152,2	50,8	-	101,4
<b>634</b>	<b>Total du compte 634</b>	<b>481,5</b>	<b>25,2</b>	<b>89,4</b>	<b>114,6</b>		<b>366,9</b>	<b>242,2</b>	<b>-</b>	<b>124,7</b>
<b>635</b>	<b>Poste, téléphone, fax</b>	<b>77,9</b>	<b>3,4</b>	<b>12,2</b>	<b>15,6</b>	<b>20</b>	<b>62,3</b>	<b>15,6</b>	<b>7,8</b>	<b>38,9</b>
636.100	Voyages et déplacements	571,8	28,6	85,8	114,4	20	457,4	114,4	-	343,0
636.200	Frais de mission	405,6	20,3	60,8	81,1	20	324,5	81,1	-	243,4
636.300	Frais de réceptions	25,1	-	-	-	0	25,1	-	-	25,1
<b>636</b>	<b>Total du compte 636</b>	<b>1.002,5</b>	<b>48,9</b>	<b>146,6</b>	<b>195,5</b>		<b>807,0</b>	<b>195,5</b>	<b>-</b>	<b>611,5</b>
637.100	Publicités et rel. publiques	201,7	-	-	-	0	201,7	-	-	201,7
637.200	Documentations	25,7	-	-	-	0	25,7	-	-	25,7
637.300	Cotisations	57,0	-	-	-	0	57,0	-	-	57,0
637.301	Contributions	350,0	-	-	-	0	350,0	-	-	350,0
637.303	Frais d'abonnement	15,5	-	-	-	0	15,5	-	-	15,5
<b>637</b>	<b>Total du compte 637</b>	<b>649,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>649,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>649,9</b>
<b>638</b>	<b>Frais financiers</b>	<b>123,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>123,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>123,1</b>
<b>641</b>	<b>Salaires, primes, indemnis.</b>	<b>1.911,2</b>	<b>286,7</b>	<b>114,7</b>	<b>401,4</b>	<b>21</b>	<b>1.509,8</b>	<b>764,5</b>	<b>76,4</b>	<b>668,9</b>
<b>646</b>	<b>Séc.sociale et autres charges du personnel</b>	<b>1.368,6</b>	<b>205,3</b>	<b>82,1</b>	<b>287,4</b>	<b>21</b>	<b>1.081,2</b>	<b>547,5</b>	<b>54,7</b>	<b>479,0</b>
647.100	Frais de formation Guinée	29,6	-	-	-	0	29,6	-	-	29,6
647.200	Frais de form. à l'étranger	72,6	-	14,5	14,5	20	58,1	-	-	58,1
<b>647</b>	<b>Total du compte 647</b>	<b>102,2</b>	<b>-</b>	<b>14,5</b>	<b>14,5</b>		<b>87,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>87,7</b>
651.100	Patente et taxes annexes	162,9	8,1	28,8	36,0		126,0	111,2	14,8	-
651.101	Impôt minimum forfaitaire	3,0	0,4	0,2	0,6		2,4	1,2	0,1	1,1
651.200	Contribution fonc. unique	227,0	-	-	-		227,0	187,5	39,5	-
651.300	Versements forfaitaires	110,2	5,5	19,5	25,0		85,2	75,2	10,0	-
651.400	Contrib. form. profess.	27,6	1,4	4,9	6,3		21,3	18,8	2,5	-
654.200	Taxe unique sur véhicules	4,7	-	-	-		4,7	-	-	4,7
<b>65</b>	<b>Impôts et taxes</b>	<b>535,4</b>	<b>15,4</b>	<b>53,4</b>	<b>68,8</b>		<b>466,6</b>	<b>393,9</b>	<b>66,9</b>	<b>5,8</b>
<b>663</b>	<b>Total Conseil d'Admin.</b>	<b>75,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>75,8</b>			<b>75,8</b>
<b>667.000</b>	<b>Charges diverses de gestion</b>	<b>246,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>246,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>246,2</b>
<b>674</b>	<b>Pertes de change</b>	<b>906,9</b>	<b>45,3</b>	<b>160,6</b>	<b>205,8</b>		<b>701,1</b>	<b>618,5</b>	<b>82,6</b>	<b>-</b>
<b>676</b>	<b>Autres charges financ.</b>	<b>50,0</b>	<b>2,5</b>	<b>8,9</b>	<b>11,4</b>		<b>38,6</b>	<b>34,0</b>	<b>4,6</b>	<b>-</b>
	<b>Sous-total, charges sans intérêts,taxes et amort.</b>	<b>17.523,4</b>	<b>1.130,1</b>	<b>3.468,7</b>	<b>4.593,8</b>		<b>12.929,6</b>	<b>7.146,1</b>	<b>1102,7</b>	<b>4680,8</b>
<b>68</b>	<b>Amortissements</b>	<b>5.421,0</b>	<b>330,1</b>	<b>609,7</b>	<b>939,8</b>		<b>4.481,2</b>	<b>3.816,5</b>	<b>669,7</b>	<b>-</b>
	<b>Sous-total charges sans intérêts et taxes</b>	<b>22.944,4</b>	<b>1.460,2</b>	<b>4.078,4</b>	<b>5.533,6</b>		<b>17.410,8</b>	<b>10.962,6</b>	<b>1772,4</b>	<b>-</b>
671.111	Intér.sur empr. IDA 1 <sup>er</sup> proj.	99,6								
671.112	Intér.sur empr.BAD 1 <sup>er</sup> proj.	92,3								
671.121	Intér.sur empr.IDA 2 <sup>e</sup> proj.	101,3								
671.122	Intér.sur e,pr.BAD 2 <sup>e</sup> projet	630,0								
<b>671</b>	<b>Total du compte 671</b>	<b>966,2</b>	<b>7,7</b>	<b>59,9</b>	<b>67,6</b>		<b>898,6</b>	<b>530,4</b>	<b>265,7</b>	<b>102,5</b>
	<b>TOTAL charges</b>	<b>23.110,6</b>	<b>1.467,9</b>	<b>4.138,3</b>	<b>5.601,2</b>		<b>18.309,4</b>	<b>11.493,0</b>	<b>2038,1</b>	<b>4783,6</b>

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC

**Annexe 6.3 – 4**  
**Tableau 2**

**Note explicative concernant les hypothèses utilisées pour le tableau 1**

La plupart des pourcentages attribués aux centres de profit « Pilotage » et « Remorquage » a été arrêtée en accord avec la Direction Audit Interne & Contrôle de Gestion du PAC ; ensuite, il a été procédé à l'affectation des montants résiduels aux autres centres de profit.

No. des comptes	Titres des comptes	Montant (M) / montant résiduel (MR) affecté à	Remarques
613.100	Pièces de rechange	MR : Infrastructure : 70 % Location : 30 %	
613.110	Fournitures bureau et admin.	M : Infrastructure : 15 % Location : 15 % Adm.gén. : 70 %	
613.131	Carburant - gaz-oil	MR : Infrastructure : 100 %	
613.132	Carburant - essence	M : Infrastructure : 15 % Location : 15 % Adm.gen : 70 %	
613.133	Lubrifiants	MR : Infrastructure : 30 % Adm.gén. : 70 %	
613.140	Produits d'entretien	MR : Adm.gén. : 100 %	
613.150	Fourniture habillement	MR : Adm.gén. : 100 %	
613.160	Fournitures div. stockées	M : Infrastructure : 40 % Location : 40 % Adm.gén. : 20 %	
613.710	Fourniture d'électricité	MR : Infrastructure : 60 % Location : 20 % Adm.gén. : 20 %	
613.720	Fourniture d'eau	M : Infrastructure : 60 % Location : 20 % Adm.gén. : 20 %	
613.740	Fournit.div. non-stockées	comme 613.720	
615.000	Frais access. sur achats	M : Adm.gén. : 100 %	
615.100	Droits de Douane, SGS	M : Adm.gén. : 100 %	
617	Variation des stocks	M : Pilot. 15 % Location 10 % Remorqu. 50 % Adm.gén. 10 % Infrastr. 15 %	
620	Transports consommés	M : Adm.gén. : 100 %	
631.000	Loyers et charges locatives	M : Adm.gén. : 100 %	
631.101	Ent.et rép.ouvrages infrastruct.	MR : Infrastructure : 100 %	Vu l'emplacement Limité, seulement 5 % de cette position ont été affecté au pilotage/remorquage
631.102	Entretien et rép. bâtiments	MR : Infrastructure : 10 % : Location : 40 % : Adm.gén. : 47 %	3 % du montant total pour bureaux Serv. Mouvement dans le port
631.110	Entr. et rép.matériel flottant	M : Remorquage : 95 % Pilotage : 5 %	
631.112	Entr.et rép.matériel de transp.	M : Infrastructure : 15 % Location : 15 % Adm.gén. : 70 %	
631.119	Entr.et rép.autres bien immob.	M : Location : 60 % Adm.gén. : 40 %	
631.202	Entr.et rép. Mat.&sys.inform.	M : Infrastructure : 35 % Location : 15 % Adm.gén. : 50 %	
633.100	Assur.infrastr.et installations	MR : Infrastructure : 65 % Location : 35 %	

633.110	Assurance matériel flottant	M : Pilotage : 5 % Remorquage : 95 %	
633.120	Assurance mat. de transport	M : Infrastructure : 15 % Location : 15 % Adm.gén. : 70 %	
633.500	Assurance resp. civile	Répartition selon % de personnel par Direction : Pilotage 10 Amarrage/Lamanage 24 Total Pilotage 34 = 15 % Remorquage 14 = 6 % - Capitainerie 35 (nombre résiduel) - Dir.Exploitation 28 - Dir.Services Techn. 33 Total Infrastructure 96 = 40 % Location 10 = 4 % - Dir.générale 33 - Direction financière 26 - Administr. et RH 17 - (nombre résiduel) - Audit 7 Total Direction et adm. 83 = 35 % Total du personnel 237 = 100 %	
634.300	Etudes et assist.techn.	M : Pil./Remorqu. : 25 % Infrastructure : 75 %	
634.400	Autr. Services extérieurs	M : Pil./Remorqu. : 25 % Infrastructure : 25 % Dir.gén. : 50 %	
635.000	Poste, téléphone, fax	M : Pil./Remorqu. : 20 % Infrastructure : 20 % Location : 10 % Adm.gén. : 50 %	
636.100	Voyages et déplacements	M : Pil./Remorqu. : 20 % Infrastructure : 20 % Adm.gén. : 60 %	
636.200	Frais de mission	comme 636.100	
641.000	Salaires, primes, indemnités.	Répartition selon 633.500	
646	Séc.sociale et autr.charges	Répartition selon 633.500	
651.100	Patente et taxes annexes	Répartition selon contribution au produit total, voir Tableau 3	
651.101	Impôt minimum forfaitaire	Répartition selon 633.500	
651.200	Contribution foncière unique	Selon contribution des centres de profit Infrastructure et Redevance Domaniale au produit total (en millions GNF) : - Infrastructure : 11.367,5 = 82,5 % - Redevance dom. : 2.399,1 = 17,4 % total : 13.766,6 = 100 %	
651.300	Versement forfaitaire	selon contribution des centres de profit au produit total (voir tableau 3)	
651.400	Contribution form. profession.	M : Pil./Remoqu. : 23 % Infrastructure : 68 % Location : 9 %	
651.501	Taxe unique sur véhicules	M : Adm.gén. : 100 %	
663.100	Charges Conseil d'Admin.	M : Adm.gén. : 100 %	
671	Intér.sur emprunts 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> projets portuaires	Analogue aux capitaux investis pour 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> projet portuaire dans les divers centres de profit	
674	Pertes de change	Comme 671 ; les pertes de change sur règlements clients ont été négligées	
676.000	Autres charges financières	comme pour 651.300	
68	Amortissements	selon calcul séparé	

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC



**Annexe 6.3 – 4**  
**Tableau 3**

**Amortissements de l'exercice 2003**

Code	Pilotage/Amarr.		Remorquage		Infrastructure		Location		Admin. générale	
	Valeur Compt. 31.12.03	Amort. Exerc. 2003	Valeur Compt. 31.12.03	Amort. Exerc. 2003	Valeur Compt. 31.12.03	Amort. Exerc. 2003	Valeur Compt. 31.12.03	Amort. Exerc. 2003	Valeur Compt. 31.12.03	Amort. Exerc. 2003
Frais de dragage	-	-	-	-	7.273,1	2.069,2	-	-	-	-
Ass. technique	-	-	-	-	-	2,7	-	-	-	-
Formation Damen	-	-	11,1	44,5	-	-	-	-	-	-
Logiciel compt.	-	-	-	-	-	-	-	-	115,1	57,5
Logic.de système	-	-	-	-	-	-	-	-	153,8	78,4
Magasins comm.	-	-	-	-	-	-	1.364,4	132,6	-	-
Ateliers	-	-	-	-	-	-	-	-	636,3	54,2
Autr. bâtiments	-	-	-	-	-	-	-	-	422,8	36,5
Bâtiment Dir.Gén.	-	-	-	-	-	-	-	-	2.093,9	76,3
Bât. Capitainerie	56,2	4,9	56,3	4,9	112,5	9,8	-	-	-	-
Am&Agenc.bâtCO	-	-	-	-	-	-	2.715,4	112,2	-	-
Ouvr.infrastructure	-	-	-	-	6.039,9	163,3	-	-	-	-
Ouvr.protect.&dig	-	-	-	-	18.417,6	527,4	-	-	-	-
Terres-pl. & parcs	-	-	-	-	-	-	5.605,3	287,4	-	-
Autr.ouvr.infrastr.	-	-	-	-	5.391,4	302,3	-	-	-	-
Bât d'habitation	-	-	-	-	-	-	1.217,3	54,2	-	-
Autr. bât.sociaux	-	-	-	-	-	-	63,4	23,9	-	-
Install.transmission	-	-	-	-	-	-	-	-	15,1	11,8
Install. signalis.	-	-	-	-	334,9	78,5	-	-	-	-
Autr. install. fixes	-	-	-	-	292,4	74,5	-	-	-	-
Mat d'éclairage	-	-	-	-	51,7	60,6	-	-	-	-
Matériel flottant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- remorqueurs	-	-	3.395,7	444,7	-	-	-	-	-	-
- vedettes	2.121,5	292,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Autr.mat.&outillag	-	-	-	-	-	-	-	-	44,1	6,5
Agenc.&amén.mat	-	-	-	-	-	-	-	-	35,4	3,1
Véhic. tourisme	-	-	-	-	-	-	-	-	230,5	98,3
Autr.véhic.transp.	-	-	-	-	179,9	82,6	-	-	-	-
Install. téléphon.	-	-	-	-	-	-	-	-	62,8	25,7
Install.climatis.	-	-	-	-	-	-	-	-	57,2	18,2
Matériel bureau	-	-	-	-	-	-	-	-	20,6	9,3
Mat. informatique	-	-	-	-	-	-	-	-	207,8	136,1
Div.agencem.inform	-	-	-	-	-	-	-	-	12,1	6,0
Mob. bureaux	-	-	-	-	-	-	-	-	86,0	31,0
Matériel social	-	-	-	-	-	-	-	-	13,0	4,6
Sub-total	2.177,7	297,4	3.463,1	494,1	38.093,4	3.370,9	10.965,8	610,3	4.206,5	653,3
Amortissements Admin. Gén'le repartis		32,7		115,6		445,6		59,4		- 653,3
TOTAL amortissements par centre de profit		330,1		609,7		3.816,5		669,7		0
% immobilisations	3,7 %	-	5,9 %	-	64,6 %	-	18,6 %	-	7,2 %	-
% amortissements	-	5,5 %	-	9,1 %	-	62,1 %	-	11,3 %	-	12,0 %
% amort.après ré part. Adm.Gén'le	-	6,1 %	-	11,2 %	-	70,3 %	-	12,4 %	-	0

Source : PAC

**Annexe 6.3 – 4**  
Tableau 4

**Répartition des investissements du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> projet portuaire entre les centres de profit**  
(en 1000 Deutsche Mark)

	Pilotage/ Amarrage	Remorquage	Infra- structure	Location	Investissements généraux	Total
<u>1<sup>er</sup> Projet Portuaire</u>						
Génie civil						
* Ateliers	-	-	-		9.010,7	9.010,7
* Port	-	-	37.016,1	8.491,2	337,4	45.844,7
* Bâtiment admin.	-	-	-	-	7.318,8	7.318,8
* Logements	-	-	-	3.938,2	-	3.938,2
Fournitures	-	-	182,7	210,1	1.613,4	2.006,1
Enlèvement Remorqueur	-	333,4	-	-	-	-
Chariots élévateurs	-	-	2.117,6	-	-	2.117,6
Mat.d'arrimage	-	-	1.625,2	-	-	1.625,2
Drague/grue	-	-	612,8	-	-	612,8
Véhicules	-	-	-	-	909,9	909,9
Voitures, cyclomoteurs	-	-	-	-	432,8	432,8
Equipem. Ateliers	-	-	-	-	857,8	857,8
Equipem. Entretien	-	-	-	-	182,9	182,9
Mat. Flottant						
* 2 remorqueurs		11.660,7	-	-	-	11.660,7
* Vedette pilotage	1.054,8	-	-	-	-	1.054,8
* Vedette amarrage	529,0	-	-	-	-	529,0
*Equipem. Radio	26,3	26,3	-	-	-	52,6
<b>Total 1er projet port.</b>	<b>1.610,1</b>	<b>12.020,4</b>	<b>41.554,4</b>	<b>12.639,5</b>	<b>20.663,6</b>	<b>88.488,0</b>
<u>2<sup>ème</sup> Projet Portuaire</u>						
Fermeture bassin portuaire	-	-	14.001,3	-	-	14.001,3
Dragage chenal d'accès et bassin	-	-	8.808,3	-	-	8.808,3
Signalisation maritime	-	-	1.502,9	-	-	1.502,9
Terminal à conteneurs	-	-	-	36.931,3	-	36.931,3
Appontem. Pétrolier	-	-	13.136,4	-	-	13.136,4
Trav.de répar.	-	-	4.265,8	-	-	4.265,8
./ Penalités	-	-	- 385,4	-	-	- 385,4
Prest.Ing.Cons	-	-	3.614,4	3.336,3	-	6.950,7
Augment. Prix						
* Génie civil	-	-	19.770,5	-	-	19.770,5
* Ing.Cons.	-	-	938,1	866,0	-	1.804,1
<b>Total 2<sup>ème</sup> Projet Port.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65.652,3</b>	<b>41.133,6</b>	<b>-</b>	<b>106.785,9</b>
<b>Grand Total</b>	<b>1.610,1</b>	<b>12.020,4</b>	<b>107.206,7</b>	<b>53.773,1</b>	<b>20.663,6</b>	<b>195.273,9</b>
	<b>0,8 %</b>	<b>6,2 %</b>	<b>54,9 %</b>	<b>27,5 %</b>	<b>10,6 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC

## Annexe 6.3 – 5

**Rentabilité des Centres de Profit**

(en millions de GNF)

		Pilotage/ Amarrage	Remorquage	Infrastructure	Location	Administr. Générale
	Produits	1.316,4	4.673,2	18.021,6	2.399,1	0
	Charges					
6.131	Achats et Fournitures	413,0	1.464,4	480,8	254,6	496,7
6.137	Fournit. non-stockés	5,3	18,6	389,4	129,8	129,8
615	Frais d'achat	0,6	2,1	-	-	8,4
617	Variation des stocks	- 41,0	- 137,0	- 41,0	- 27,5	- 27,4
62	Transports consommés	-	-	-	-	6,1
630	Loyers	-	-	-	-	189,4
631	Entretien et réparations	88,3	1.182,0	3.423,5	408,1	661,9
633	Assurances	26,2	256,3	81,7	44,7	104,4
634	Div. services et assist.technique	25,2	89,4	242,2	-	124,7
635	Poste + télécommunication	3,4	12,2	15,6	7,8	38,9
636	Voyages et représentation	48,9	146,6	195,5	-	611,5
637	Relations publ. et contributions	-	-	-	-	649,9
638	Frais financiers	-	-	-	-	123,1
641	Frais de personnel	286,7	114,7	764,5	76,4	668,9
646	Sécurité sociale et autr.charges	205,3	82,1	547,5	54,7	479,0
647	Formation professionnelle	-	14,5	-	-	87,7
65	Impôts et taxes	15,4	53,4	393,9	66,9	5,8
66	Conseil d'Administration	-	-	-	-	75,8
667	Charges diverses de gestion	-	-	-	-	246,2
674	Pertes de change	45,3	160,5	618,5	82,6	-
676	Autres charges financières	2,5	8,9	34,0	4,6	-
	Répartition des frais généraux	234,0	828,5	3.192,3	426,0	- 4.680,0
	Sub-total charges	1.359,1	4.297,2	10.338,4	1.528,7	0
	Résultat avant intérêts, taxes et Amortissements (EBITA)	- 42,7	+ 376,0	+ 7.683,2	+ 870,4	0
68	Amortissements	- 297,4	- 494,1	- 3.370,9	- 610,3	- 653,3
	Amort.Adm.Gen. repartis	- 32,7	- 115,6	- 445,6	- 59,4	+ 653,3
	Résultat avant intérêts et taxes (EBIT)	- 372,8	- 233,7	+ 3.866,7	+ 200,7	-
671	Intérêts	- 7,7	- 59,9	- 530,4	- 265,7	102,5
	Intérêts .Adm.Gén. repartis	- 5,1	- 18,1	- 69,9	- 9,4	- 102,5
	Résultat	- 385,6	- 311,7	+ 3.271,4	- 74,4	

Source : Les Consultants à base de chiffres du PAC

**Annexe 6.4 – 1**  
Tableau 1

**Résultats hypothétiques du Remorquage en différentes configurations (à base des chiffres de 2003)**

(en millions de GNF)

	No . Code	PAC - Centre de Profit Remorquage (état actuel)	PAC - Centre de Profit rationalisé (hypothétique)	Remorquage privatisé (hypothétique)
Produit (voir Annexe 6.3-2)		4.673,2	4.673	4.773
Produit additionnel		-	100	-
<b>TOTAL PRODUITS</b>		<b>4673,2</b>	<b>4773</b>	<b>4773</b>
- Salaires, indemnisations	641	114,7	253	423
- Sécurité sociale	646	82,1	138	230
- Formation professionnelle	647	14,5	15	15
<b>Sous-total personnel</b>		<b>211,3</b>	<b>406</b>	<b>668</b>
- Assurances	633	256,3	468	468
- Maintenance et réparations	613.100 631	1.570,0	702	702
- Matériaux et équipements	613.120 613.140 613.150 613.160	177,9	234	234
- Carburant et lubrifiants	613.131 613.133	761,5	681	681
- Autres fournit. (électr. etc.)	613.700 615	20,7	21	21
<b>Sous-total coûts opération.</b>		<b>2786,4</b>	<b>2106</b>	<b>2106</b>
- Div.services et	634 635 636	248,2	200	200
- Impôts et taxes	65	53,4	53	53
- Pertes de change	674	160,5	161	-
- Autres charges financières	676	8,9	9	9
- Quote-part frais généraux		828,5	719	398
<b>Sous-total autres coûts</b>		<b>1299,5</b>	<b>1142</b>	<b>660</b>
<b>Sous-total coûts</b>		<b>4297,2</b>	<b>3654</b>	<b>3434</b>
- Amortissements	68	610,7	610	445
- Intérêts sur emprunts	671	78,0	78	831 <sup>1)</sup>
<b>Sous-total amort. et intérêts</b>		<b>687,7</b>	<b>688</b>	<b>1.276</b>
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>4984,9</b>	<b>4342</b>	<b>4710</b>
<b>RESULTAT</b>		<b>-311,7</b>	<b>431</b>	<b>63</b>

Note : 1) Estimation pour la première année de la société privée de remorquage

Source : Les Consultants

**Annexe 6.4 – 1**  
Tableau 2

**Résultats hypothétiques du Pilotage / Amarrage en différentes configurations (à base des chiffres de 2003)**  
(en millions de GNF)

	No . Code	PAC - Centre de Profit Pilotage / Amarrage (état actuel)	PAC - Centre de Profit rationalisé (hypothétique)	Pilotage / Amarrage privatisé (hypothétique)
Produit (voir Annexe 6.3-2)		1.316,4	1.316	1.316
Produit additionnel		-	-	-
<b>TOTAL PRODUITS</b>		<b>1.316,4</b>	<b>1.316</b>	<b>1.316</b>
- Salaires, indemnisations	641	286,7	344	688
- Sécurité sociale	646	205,3	246	493
- Formation professionnelle	647	-	-	-
<b>Sous-total personnel</b>		<b>492,0</b>	<b>590</b>	<b>1.181</b>
- Assurances	633	26,2	54	54
- Maintenance et réparations	613.100 631	192,7	81	81
- Matériaux et équipements	613.120 613.140 613.150 613.160	50,2	27	27
- Carburant et lubrifiants	613.131 613.133	253,4	228	228
- Autres fourn. (électr. etc.)	613.700 615	5,9	6	6
<b>Sous-total coûts opération.</b>		<b>528,4</b>	<b>396</b>	<b>396</b>
- Div.services et ass.technique	634 635 636	77,5	60	60
- Impôts et taxes	65	15,4	15	15
- Pertes de change	674	45,3	45	
- Autres charges financières	676	2,5	3	3
- Quote-part frais généraux		130,7	164	262
<b>Sous-total autres coûts</b>		<b>271,4</b>	<b>287</b>	<b>340</b>
<b>Sous-total coûts</b>		<b>1291,8</b>	<b>1.273</b>	<b>1.916</b>
- Amortissements	68	330,1	330	330
- Intérêts sur emprunts	671	7,7	8	8
<b>Sous-total amort. et intérêts</b>		<b>337,8</b>	<b>338</b>	<b>338</b>
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>1629,6</b>	<b>1.611</b>	<b>2.254</b>
<b>RESULTAT</b>		<b>-313,2</b>	<b>-295</b>	<b>-938</b>

Source : Les Consultants

**Annexe 6.4 – 1**  
**Tableau 3**

**Note explicative pour l'annexe 6.4 – 1**

Position	No. Code	Centre de Profit après rationalisation hypothétique	Opérations après privatisation hypothétique																				
Produit additionnel		Selon analyse interne PAC, saisi des prestations de remorquage accuse certaines défaillances. Par saisi de tout navire assisté avec nombre exact des remorqueurs employés, de tout chalutier et par facturation de toute prestation rendu, produit peut être augmenté d'environ GNF 100 millions	Il est supposé que société privée réalise produit additionnel																				
Salaires, indemnisations	641	Nombre d'agents inchangé ; dans le cadre des dispositions tarifaires, augmentation salaires 20 % pour améliorer motivation et performance	Nombre d'agents inchangés, augmentation salaires 100 % pour améliorer motivation et performance																				
Sécurité sociale	646	- « -	- « -																				
Formation professionnelle	647	1 homme/mois assistance étrangère par conseiller technique spécialisé pour remorquage	Idem																				
Assurance	633	Si modification des polices est possible : assur. de la valeur du marché au lieu de la valeur comptable : a) 3 remorqueurs à 7,8 mrd GNF = 23,4 mrd.GNF x 2 % = 468 mill. GNF b) 4 vedettes 2,7 mrd. GNF x 2 % = 54 mill. GNF	Assurance de la valeur du marché de: a) 3 remorqueurs = 468 mill. GNF b) 4 vedettes = 54 mill. GNF																				
Entretien et réparations, pièces de rechange, carénage, classification	613.100 631	a) 3 remorqueurs : 3 % sur valeur du marché, 3 % sur GNF 23,4 mrd. = GNF 702 millions b) 4 vedettes : 3 % sur valeur du marché, 3 % sur GNF 2,7 mrd. = GNF 81 millions																					
Matériel, équipements et Approvisionnements pour entretien	613.120 613.140 613.150 613.160	a) 3 remorqueurs : 1 % sur valeur du marché, 1 % sur GNF 23,4 mrd. = GNF 234 millions b) 4 vedettes : 1 % sur valeur du marché, 1 % sur GNF 2,7 mrd. = GNF 27 millions																					
Carburant et lubrifiants	613.131 613.133 617	Lubrifiants : pas de modification de consommation indiquée par PAC pour 2003. Variation des stocks soldés avec carb. et lubrif. En appliquant relation des montants : Consomm % Variat. Consomm  <b>9.1.1</b> <table align="center"> <tr> <td></td> <td><b>brut</b></td> <td></td> <td><b>Stocks</b></td> <td><b>net</b></td> </tr> <tr> <td>Carbur.</td> <td>808,9</td> <td>90</td> <td>- 123,3</td> <td>685,6</td> </tr> <tr> <td>Lubrif.</td> <td>89,6</td> <td>10</td> <td>- 13,7</td> <td>75,9</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>898,5</b></td> <td><b>100</b></td> <td><b>- 137,0</b></td> <td><b>761,5</b></td> </tr> </table> Document interne PAC constate que contrôle consommation pourrait aboutir à économies importantes, propose fixer objectif économies de 10 à 20 % par an. Il est donc supposé que 10 % pourront être économisés. Donc : 685,6 – 10 % = 617 + 76 = GNF 693 millions		<b>brut</b>		<b>Stocks</b>	<b>net</b>	Carbur.	808,9	90	- 123,3	685,6	Lubrif.	89,6	10	- 13,7	75,9	<b>Total</b>	<b>898,5</b>	<b>100</b>	<b>- 137,0</b>	<b>761,5</b>	
	<b>brut</b>		<b>Stocks</b>	<b>net</b>																			
Carbur.	808,9	90	- 123,3	685,6																			
Lubrif.	89,6	10	- 13,7	75,9																			
<b>Total</b>	<b>898,5</b>	<b>100</b>	<b>- 137,0</b>	<b>761,5</b>																			
Diverses fournitures non stockées, frais sur achat	613.700 615	Pas de modification des chiffres indiqués par PAC																					
Divers services et assistance technique, poste & télé-comm., frais de voyage et de représentation	634 635 636	a) 3 remorqueurs : Réduction des frais de voyage de GNF 146,6 à 100 mill. supposée, Autres positions inchangées, total de GNF 200 b) 4 vedettes : Réduction des frais de voyage de GNF 77,5 à 60 mill. supposée, Autres positions inchangées, total de GNF 60																					
Impôts et taxes	65	Pas de modification des chiffres indiqués par PAC																					
Pertes de change	674	Quote-part à supporter par centre de profit au sein du PAC	Dans l'année de privatisation, pas de pertes de change pour investisseur																				
Autres charges financières	676	Pas de modification des chiffres indiqués par PAC																					
Quote-part des frais généraux		Frais généraux : actuellement 16,6 % du total des charges, même pourcentage calculé pour centre de profit rationalisé et pour entreprise privée																					
Amortissements	68	Centre de profit au sein du PAC doit aussi supporter quote-part des amortissements de l'administration générale	a) 3 remorqueurs : Sous hypothèse rachat remorqueurs à valeur comptable, amortissements à effectuer : <table align="center"> <tr> <td></td> <td><b>2003</b></td> <td><b>2004</b></td> </tr> <tr> <td>- Djoliba :</td> <td>125,0</td> <td>18,2</td> </tr> <tr> <td>- Makona :</td> <td>125,0</td> <td>18,2</td> </tr> <tr> <td>- Konkouré :</td> <td>194,7</td> <td>194,7</td> </tr> <tr> <td>- total</td> <td>444,7</td> <td>231,1</td> </tr> </table> b) 4 vedettes : Pas de modification des chiffres		<b>2003</b>	<b>2004</b>	- Djoliba :	125,0	18,2	- Makona :	125,0	18,2	- Konkouré :	194,7	194,7	- total	444,7	231,1					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>																					
- Djoliba :	125,0	18,2																					
- Makona :	125,0	18,2																					
- Konkouré :	194,7	194,7																					
- total	444,7	231,1																					
Intérêts sur emprunts	671	Centre de profit au sein du PAC doit aussi supporter quote-part des intérêts de l'administration générale	Entreprise privée doit supporter intérêts sur emprunts contractés pour financer achat part du patrimoine du PAC ou nouveaux investissements																				

Source : Les Consultants

**Annexe 6.5 – 1**  
Tableau 1

**Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée de remorquage**

(en millions de GNF)

**TRI : 21,5%**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>9.2 Produits</b>	<b>5.480,8</b>	<b>5.886,9</b>	<b>6.357,8</b>	<b>6.866,5</b>	<b>7.415,8</b>	<b>8.009,1</b>	<b>8.649,8</b>	<b>9.341,8</b>	<b>10.089,1</b>	<b>10.896,2</b>
- Personnel	736,5	773,3	812,0	852,6	895,2	939,9	986,9	1.036,3	1.088,7	1.142,5
- Coûts d'opération	2.321,9	2.438,0	2.559,9	2.687,8	2.822,2	2.963,4	3.111,5	3.267,1	3.430,5	3.601,9
- Autres coûts	278,0	286,3	294,9	303,7	312,8	322,2	331,9	341,9	352,1	362,7
Sub-total 1	3.336,4	3.497,6	3.666,8	3.844,1	4.030,2	4.225,5	4.430,3	4.645,3	4.870,7	5.107,1
- Frais généraux	500,5	526,4	550,0	576,6	604,5	633,8	664,6	696,8	730,6	766,1
Sub-Total 2	3.836,9	4.022,2	4.216,8	4.420,7	4.634,7	4.859,3	5.094,9	5.342,1	5.601,3	5.873,2
Amortissements	1.015,7	1.015,7	1.015,7	1.015,7	1.015,7	966,7	966,7	966,7	966,7	966,7
Intérêts	831,2	1.084,1	1.052,8	963,0	858,3	753,8	649,7	546,1	442,8	340,1
Redevance de concession	548,1	588,7	635,8	686,7	741,6	800,9	865,0	934,2	1.000,4	1.089,6
<b>9.3 Total charges</b>	<b>6.231,9</b>	<b>6.710,7</b>	<b>6.921,1</b>	<b>7.086,1</b>	<b>7.250,3</b>	<b>7.380,0</b>	<b>7.576,3</b>	<b>7.789,1</b>	<b>8.011,7</b>	<b>8.269,6</b>
<b>9.4 Résultat</b>	<b>- 751,1</b>	<b>- 823,8</b>	<b>- 563,3</b>	<b>- 199,6</b>	<b>+ 165,5</b>	<b>+ 629,1</b>	<b>+ 1.073,5</b>	<b>+ 1.552,7</b>	<b>+ 2.077,4</b>	<b>+ 2.626,6</b>

Source : Les Consultants

Tableau 2

## 10. Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée de pilotage / amarrage

(en millions de GNF)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Produits</b>	<b>1.535,0</b>	<b>1.657,8</b>	<b>1.790,4</b>	<b>1.933,6</b>	<b>2.088,3</b>	<b>2.255,4</b>	<b>2.435,8</b>	<b>2.630,7</b>	<b>2.841,1</b>	<b>3.068,4</b>
- Personnel	1.301,8	1.366,9	1.435,3	1.507,0	1.582,4	1.661,5	1.744,6	1.831,8	1.923,4	2.019,6
- Coûts d'opération	436,5	458,4	481,3	505,4	530,6	557,2	585,0	614,3	645,0	677,2
- Autres coûts	82,6	85,1	87,7	90,3	93,0	95,8	98,7	101,6	104,7	107,8
<b>Sub-total 1</b>	<b>1.821,0</b>	<b>1.910,4</b>	<b>2.004,2</b>	<b>2.102,7</b>	<b>2.206,0</b>	<b>2.314,5</b>	<b>2.428,3</b>	<b>2.547,7</b>	<b>2.673,1</b>	<b>2.804,6</b>
- Frais généraux	273,2	286,6	300,6	315,4	330,9	347,2	364,2	382,2	401,0	420,7
<b>Sub-Total 2</b>	<b>2.094,2</b>	<b>2.197,0</b>	<b>2.304,9</b>	<b>2.418,1</b>	<b>2.536,9</b>	<b>2.661,6</b>	<b>2.792,5</b>	<b>2.929,9</b>	<b>3.074,0</b>	<b>3.225,3</b>
Amortissements	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1	198,1
Intérêts	7,7	8,1	8,5	8,9	9,4	9,8	10,3	10,8	11,4	11,9
Redevance de concession	153,5	165,8	179,0	193,4	208,8	225,5	243,6	263,1	284,1	306,8
<b>Total charges</b>	<b>2.453,4</b>	<b>2.568,9</b>	<b>2.690,5</b>	<b>2.818,4</b>	<b>2.953,2</b>	<b>3.095,1</b>	<b>3.244,5</b>	<b>3.401,8</b>	<b>3.567,6</b>	<b>3.742,2</b>
<b>Résultat</b>	<b>-918,5</b>	<b>-911,1</b>	<b>-900,1</b>	<b>-884,8</b>	<b>-864,9</b>	<b>-839,7</b>	<b>-808,7</b>	<b>-771,1</b>	<b>-726,4</b>	<b>-673,7</b>

Source : Les Consultants



Tableau 3

## Calcul prévisionnel de la rentabilité d'une société privée d'opérations combinées

(en millions de GNF)

**TRI : -6,9%**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Produits</b>	<b>7.015,8</b>	<b>7.544,7</b>	<b>8.148,2</b>	<b>8.800,1</b>	<b>9.504,1</b>	<b>10.264,5</b>	<b>11.085,6</b>	<b>11.972,5</b>	<b>12.930,2</b>	<b>13.964,6</b>
- Personnel	2.038,3	2.140,2	2.247,3	2.359,6	2.477,6	2.601,4	2.731,5	2.868,1	3.012,1	3.162,1
- Coûts d'opération	2.758,4	2.896,4	3.041,2	3.193,2	3.352,8	3.520,6	3.696,5	3.881,4	4.075,5	4.279,1
- Autres coûts	360,6	371,4	382,6	394,0	405,8	418,0	430,6	443,5	456,8	470,5
<b>Sub-total 1</b>	<b>5.157,4</b>	<b>5.408,0</b>	<b>5.671,0</b>	<b>5.946,8</b>	<b>6.236,2</b>	<b>6.540,0</b>	<b>6.858,6</b>	<b>7.193,0</b>	<b>7.544,4</b>	<b>7.911,7</b>
- Frais généraux	773,7	813,0	850,6	892,0	935,4	981,0	1.028,8	1.079,0	1.131,6	1.186,8
<b>Sub-Total 2</b>	<b>5.931,1</b>	<b>6.221,0</b>	<b>6.521,7</b>	<b>6.838,8</b>	<b>7.171,6</b>	<b>7.520,9</b>	<b>7.887,4</b>	<b>8.272,0</b>	<b>8.675,9</b>	<b>9.098,5</b>
Amortissements	1.213,8	1.213,8	1.213,8	1.213,8	1.213,8	1.164,8	1.164,8	1.164,8	1.164,8	1.164,8
Intérêts	838,9	1.092,2	1.061,3	971,9	867,7	763,6	660,0	556,9	454,2	352,0
Redevance de concession	701,6	754,5	814,8	880,1	950,4	1.026,4	1.108,6	1.197,3	1.284,5	1.396,4
<b>Total charges</b>	<b>8.685,3</b>	<b>9.281,4</b>	<b>9.611,6</b>	<b>9.904,5</b>	<b>10.203,5</b>	<b>10.475,8</b>	<b>10.820,8</b>	<b>11.190,9</b>	<b>11.579,4</b>	<b>12.011,8</b>
<b>Résultat</b>	<b>-1.669,6</b>	<b>-1.736,7</b>	<b>-1.463,4</b>	<b>-1.104,4</b>	<b>-699,4</b>	<b>-211,3</b>	<b>264,8</b>	<b>781,6</b>	<b>1.350,9</b>	<b>1.952,9</b>

Source : Les Consultants

**Annexe 6.5 – 1**  
Tableau 4

**Note explicative concernant les hypothèses arrêtées pour le calcul prévisionnel**  
**de la rentabilité de sociétés privée d'opérations maritimes**

Objet	Hypothèse
Constitution et début des activités de remorquage	Le 1 <sup>er</sup> janvier 2005
Prix d'achat des activités de remorquage	2 fois chiffre d'affaires annuel (3 fois chiffre d'affaires annuel d'une entreprise étant assez souvent un prix convenu lors de la vente d'une entreprise) en reprenant les immobilisations.  Exemple : remorquage (3 remorqueurs, matériaux et équipement d'entretien, produits d'entretien) à leur valeur comptable au 31 décembre 2004 ; donc : 2 x 4.673,2 = 9.500 (arrondi) - valeur résiduel remorqueurs 3.200 (arrondi) - autres immobilisations 500 (estimation) = fonds de commerce (good will) 5.800
Financement de l'achat	Apport en fonds propres : 2.850 Financement externe : 6.650 (voir : emprunts) 9.500
Fonds de commerce	A comptabiliser comme immobilisation incorporelle, peut être amortie sur 15 ans maximum (selon droit fiscal allemand), donc 6,67 % par an
Chiffre d'affaires	Augmentation annuelle de 8 %, composée de 5 % augmentation du volume des prestations (hypothèse arrêtée dans Etude de Faisabilité + 3 % pour dévaluation du franc guinéen par rapport au \$US ; calculé à partir du produit de 2003
Investissements prévus	a) Remorquage : - Révision générale du remorqueur Djoliba en 2005, prix : 245, à passer en immobilisations et à amortir sur 5 ans ; - Achat d'un nouveau remorqueur, mise en service 30.06.2005, prix : 7.700 - financement : apport en fonds propres (20 %) : 1.540 crédit fournisseur (voir emprunts) : 6.160 b) Pilotage / amarrage : Aucune investissement prévue pendant la période
Frais du personnel	Salaires et indemnités, sécurité sociale et formation du personnel réunis, Doublement des salaires du PAC supposé, augmentation annuelle de 5 % supposée
Coûts d'opération	Augmentation annuelle de 5 %, surtout en escomptant augmentation prix du gas-oil
Autres coûts	Augmentation annuelle de 3 %
Frais généraux	Taux forfaitaire : 15 % des l'ensemble des coûts
Amortissements	Voir tableau 7/2
Emprunts	1) crédit pour rachat remorquage au PAC montant : 6.650 sur 10 ans y compris un an de grâce, 8 % par an (all in all), paiement d'intérêts et remboursements semestriels ; 2) crédit fournisseur pour acquisition nouveau remorqueur, 80 % de 7.700 = 6.160, sur 10 ans y compris 2 ans de grâce, 8 % par (all in all), paiement d'intérêts et remboursements semestriels 3) crédit pour fonds de roulement : ligne de crédit renouvelable jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires annuel, utilisation moyenne de 50 %, 10 % par an
Redevance de concession	10 % du chiffre d'affaires annuel

Source : Les Consultants

**Annexe 6.5 – 1**  
**Tableau 5**

**Développement hypothétique des Amortissements**

	Remorqu. Djoliba	Remorqu. Makona	Remorqu. Konkouré	Révision Djoliba	Nouveau Remorqu.	Fonds de Comm.	Total Amort.
Taux d'amortissement	5 %	5 %	5 %	20 %	5 %	6,67 %	
Valeur compt. 31.12.03	18,2	18,2	3.359,3	-	-	-	-
Amortissem. 2004	18,2	18,2	194,7	-	-	-	-
Valeur compt. 31.12.04	-	-	3.164,6	(245,0)	(7.700,0)	(5.800,0)	-
Amortissem. 2005	-	-	194,7	49,0	385,0	387,0	1.015,7
Valeur compt. 31.12.05	-	-	2.969,9	196,0	7.315,0	5.413,0	-
Amortissem. 2006	-	-	194,7	49,0	385,0	387,0	1.015,7
Valeur compt. 31.12.06	-	-	2.775,2	147,0	6.930,0	5.026,0	-
Amortissem. 2007	-	-	194,7	49,0	385,0	387,0	1.015,7
Valeur compt. 31.12.07	-	-	2.580,5	98,0	6.545,0	4.639,0	-
Amortissem. 2008	-	-	194,7	49,0	385,0	387,0	1.015,7
Valeur compt. 31.12.08	-	-	2.385,8	49,0	6.160,0	4.252,0	-
Amortissem. 2009	-	-	194,7	49,0	385,0	387,0	1.015,7
Valeur compt. 31.12.09	-	-	2.191,1	-	5.775,0	3.865,0	-
Amortissem. 2010	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur compt. 31.12.10	-	-	1.996,4	-	5.390,0	3.478,0	-
Amortissem. 2011	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur compt. 31.12.11	-	-	1.801,7	-	5.005,0	3.091,0	-
Amortissem. 2012	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur compt. 31.12.12	-	-	1.607,0	-	4.620,0	2.704,0	-
Amortissem. 2013	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur compt. 31.12.13	-	-	1.412,3	-	4.235,0	2.317,0	-
Amortissem. 2014	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur cimp. 31.12.14	-	-	1.217,6	-	3.850,0	1.930,0	-
Amortissem. 2015	-	-	194,7	-	385,0	387,0	966,7
Valeur compt. 31.12.15	-	-	1.022,9	-	3.465,0	1.543,0	-