

L'évaluation faite par l'administration de tutelle, des retombées de la réforme portuaire sur l'économie nationale, est plutôt positive eu égard des infrastructures portuaires, de la qualité des services rendus et de la compétitivité du secteur sur le plan de la tarification, de la sécurité et de la sûreté.

Une décennie après l'implémentation des directives de la réforme, nombreuses imperfections subsistent et soulèvent, au delà de la complexité qui caractérise tout système portuaire, des critiques et des interrogations parmi les utilisateurs des services portuaires.

Les principales facettes des conséquences opérationnelles négatives de la réforme portuaire s'articulent autour de la partialité de l'Agence Nationale des Ports, de l'inefficience tarifaire, de l'existence éventuelle d'une entente entre les opérateurs portuaires, de la banalisation de l'activité de consignation des navires et de la gestion inefficace de la congestion portuaire.

Si les retombées actuelles sont intéressantes pour l'économie du pays, l'optimisation future des résultats de la politique portuaire nécessite des efforts supplémentaires en termes de fiabilité tarifaire et d'efficacité opérationnelle à travers l'écoute attentive des attentes des utilisateurs, l'investissement dans le capital humain et l'attribution des fonctions de contrôle et d'arbitrage à une institution indépendante.

Mots Clés :

Réforme Portuaire - Système Portuaire - Efficacité Opérationnelle – Efficience Tarifaire – Missions régaliennes – Entente des opérateurs portuaires.

ملخص

يعتبر إصلاح الموانئ من بين أهم محاور تحرير النقل البحري بالمغرب (القانون 15-02 الذي دخل حيز التنفيذ بتاريخ 05 دجنبر 2006).
تقييم أثر هذا القانون على الاقتصاد الوطني يعتبر ايجابيا من وجهة نظر السلطة المشرفة على القطاع فيما يتعلق بتطوير البنية التحتية وتحسين نوعية الخدمات وقدرته القطاع التنافسية في مجالات التسعير والأمن والسلامة.
بعد مرور عقد على تنفيذ المبادئ التوجيهية للإصلاح، استمرت العديد من أوجه القصور وتعاليت، بغض النظر عن التعقيدات التي تميز عادة النظام المينائي، انتقادات و تساؤلات مستعملي الخدمات المينائية.
و تتمحور الجوانب الرئيسية فيما يخص النتائج السلبية لعملية الإصلاح حول حيادية الوكالة الوطنية للموانئ، غياب النجاعة التسعيرية، ضعف التنافسية الحقيقية بين مشغلي الموانئ، تسطيط الدور المهني و العملي للوكلاء البحريين و عدم النجاعة في تدبير معضلة التكسب المينائي.
و إذا كانت المنافع الحالية للإصلاح تثير الاهتمام في ما يتعلق بأثرها على الاقتصاد الوطني، فإن تحسين النتائج المستقبلية للموانئ يحتاج جهودا إضافية فيما يتعلق بالنجاعة التسعيرية و الكفاءة التدبيرية و العملية من خلال الإصغاء بامعان لمتطلبات المستعملين، الاستثمار في الرأسمال البشري و إسناد وظيفة الرقابة والتحكم لمؤسسة مستقلة.

كلمات البحث

إصلاح مينائي- نظام مينائي – كفاءة تشغيلية – كفاءة تسعيرية – وظائف سيادية – تقارب مشغلي الموانئ

³ Adam WADE “Marine marchande marocaine : navigation à vue” – Aujourd’hui le Maroc – Edition du 13 Juillet 2006. <http://aujourd'hui.ma/economie/marine-marchande-navigation-a-vue-42896>



Une évaluation récente des retombées et impacts de la réforme portuaire, réalisée par l'administration de tutelle, relève la pertinence du nouveau mode de gouvernance portuaire ayant produit l'élan nécessaire au développement des ports nationaux. *‘‘L'implémentation de la réforme a permis d'engager le secteur portuaire dans une nouvelle dynamique, avec l'amélioration des infrastructures portuaires, de la qualité de service, de la compétitivité du secteur et des conditions de sécurité et de sûreté’’*⁴.

Si les autorités compétentes estiment que la réforme portuaire entraîne des effets positifs pour le secteur portuaire et pour toute l'économie nationale, l'appréciation faite par les principaux utilisateurs laisse planer des doutes par rapport à la réalisation des résultats escomptés pour la réforme portuaire. En effet, plusieurs imperfections opérationnelles et tarifaires effectives sont encore relevées.

Toutefois, les critères d'évaluation et d'appréciation de la performance portuaire ne peuvent pas converger chez les différents groupes d'intervenants. Ces critères diffèrent selon la position et le rôle de chacune des parties concernées par la prestation portuaire. Ainsi, les opérateurs portuaires jugent la performance à travers la rentabilité et le développement organisationnel et structurel en considération des volumes opérés, des nouveaux armateurs drainés, des recettes encaissées et des nouveaux investissements engagés. Les utilisateurs, chargeurs et transporteurs, jugent les ports à travers leur efficacité en termes des coûts et de tarifs des prestations, des délais de traitement des navires et des cargaisons et des capacités des responsables portuaires à démontrer la réactivité et la flexibilité nécessaires à la résolution des questions administratives, opérationnelles et techniques qui se présentent.

Le système portuaire est réputé pour sa complexité

La politique des transports maritimes concerne, en plus de l'opération d'acheminement maritime, les structures portuaires et les activités portuaires annexes. La structure portuaire constitue un maillon important pour la mobilité des marchandises et des navires et donc, une étape nécessaire pour les besoins d'approvisionnement, de production et de distribution d'un pays. Il est ainsi, primordial pour les autorités maritimes compétentes de veiller à l'implémentation des bases d'une politique commerciale et tarifaire portuaire qui converge avec la politique maritime et économique du pays.

L'analyse des retombées de la réforme portuaire s'impose comme étant un moyen nécessaire pour dégager les facteurs de sa réussite afin de les renforcer davantage et pour détecter ses facteurs d'insuffisance et de défaillance afin de leur apporter les ajustements nécessaires dans l'objectif d'atteindre les résultats planifiés.

⁴ Comité de Pilotage de l'Etude pour l'Evaluation des Retombées et Impacts de la Réforme Portuaire - COMMUNIQUE DE PRESSE du Mardi 17 février 2015 - www.equipementtransport.gov.ma

Ces derniers se résument essentiellement à la clarification des rôles des différents intervenants, à l'instauration des bases d'une libre concurrence et à la garantie des meilleures conditions de qualité et de prix pour les utilisateurs pour mieux servir l'économie nationale.

L'évaluation de la gestion portuaire dans l'objectif de son amélioration en permanence aide les pays à progresser sur le plan commercial. En effet, un commerce sans entraves va de pair avec la recherche de l'efficacité et l'application des principes d'une gestion portuaire optimale.⁵

Toutefois, il est reconnu que les systèmes portuaires sont complexes eu égard au nombre important des prestations rendues aux navires et aux marchandises et à la multitude des intervenants et des fournisseurs des services portuaires.

Pour appréhender cette complexité, nous proposons de lister les différentes prestations portuaires facturées aux utilisateurs.

Les services à la marchandise regroupent la manutention (Bord et Terre)⁶, les opérations de saisissage et de déssaisissage, magasinage, dépotage et empotage des conteneurs, Pesage de la marchandise, Débardage et gerbage, location de matériel, location de bâches et de murettes, mise à disposition de parcelles, "Shifting" des conteneurs à bord des navires, gestion du parc conteneurs vides du client, transmission de données et autres prestations liées au parc du vide, Chargement/déchargement camions pour vrac et divers, Nettoyage et toute autre prestation, autorisée par l'autorité portuaire, que l'utilisateur pourrait demander à l'opérateur portuaire.

La facturation à la marchandise concerne également l'Ad Valorem et le droit de passage des marchandises (Péage).

Les services au navire concernent le stationnement, le pilotage, le remorquage, le lamanage (L'amarrage et le désamarrage), la vente d'eau et d'électricité, le déballastage, la location de vedettes pour bateaux en rade, le gardiennage, la collecte des ordures et le "Shipchandler"

La facturation des services rendus aux navires regroupe également les charges relatives à la Marine Marchande, la Police Portuaire, le Portnet, les droits de Chancellerie et les Redevances informatiques.

La complexité réside dans la difficulté de trouver un juste équilibre à l'équation délicate de permettre aux prestataires des services portuaires de dégager les gains nécessaires à la continuité et au développement de leurs activités

⁵ Extrait de l'intervention de Mary BROOKS lors de la Réunion d'experts à session unique sur l'évaluation des résultats en matière de gestion portuaire – Genève, Palais des nations, 12 Décembre 2012 – CNUCED –
www.unctad.org/meetings/SessionalDocuments/webdtltlb2013doc1_fr.pdf

⁶ Parfois, la manutention Bord est à la charge du transporteur quand les conditions de transport, négociées entre chargeurs et leurs clients, le prévoient.

sans que les coûts des différentes prestations qu'ils facturent ne constituent des obstacles aux activités et métiers des utilisateurs et à leur compétitivité.

La tarification Portuaire et son rôle dans la compétitivité portuaire

Les chargeurs et les transporteurs maritimes critiquent souvent l'opacité de la tarification portuaire. Comme clients du port et de ses différents prestataires, ils réclament leurs droits, entant que partenaires, à une certaine transparence par rapport à la nature des prestations et aux bases d'estimation des tarifs qui leurs sont appliqués.

Ces critiques trouvent une légitimité parmi les utilisateurs quand des différences considérables de prix sont constatées pour des produits qui présentent des similitudes au niveau de leur nature et au niveau des moyens et temps nécessaires pour leurs manipulations ou lorsqu'ils se sentent lésés en raison des pratiques de discriminations en leur défaveur.

La question de la tarification portuaire au Maroc se complexifie davantage en raison de l'existence, en plus du cahier des tarifs portuaires officiels, d'une tarification des Associations Professionnelles des Agents Maritimes (APRAM et APACOM) dont les conditions tarifaires prévoient des marges en sus, en leur faveur, pour certaines prestations.⁷

Pour la catégorisation des dépenses liées à la tarification portuaire, plusieurs classements peuvent être utilisés. Certains chercheurs⁸ privilégient, dans le cadre de leurs études sur la tarification portuaire, l'organisation de ces charges en dépenses portuaires⁹, dépenses de manutention¹⁰ et dépenses liées à la concession¹¹. D'autres lui préfèrent un classement conformément à la dualité traditionnelle¹², largement pratiquée dans les ports, qui concerne une répartition selon les dépenses relatives aux navires et celles relatives aux marchandises.

Critiques à l'encontre de la gestion portuaire au port de Casablanca

⁷ Plusieurs chargeurs ignorent l'existence de deux tarifs, ce qui pose le problème relatif à l'intérêt réservé par certains chargeurs aux questions de la logistique. Les chargeurs avisés s'opposent à l'application de tarifs autres que ceux officiels des opérateurs portuaires.

⁸ Hilde Meersman, Siri Pettersen Strandenes, and Eddy Van de Voorde “Port Pricing: Principles, Structure and Models” - NHH - INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI – Department of Economics - April 2014

⁹ Les coûts relatifs à l'ensemble des services offerts au navire lors de son escale : Pilotage, Remorquage, stationnement, gardiennage, services de soutage, collecte des déchets, relève de l'équipage, ravitaillement, etc..

¹⁰ Les frais de manutention à bord, manutention à terre, chargement ou de déchargement des camions, de stockage, dépotage, etc....

¹¹ Les redevances portuaires, l'amortissement et charges financières de l'investissement.

¹² Gardner B. M. "Port Pricing – An alternative approach, in transport of steel export – An investigation into the scope for rationalization" - Department of Maritime Studies - University of Wales - 1977.

La gestion et la tarification au port de Casablanca soulèvent, de la part des utilisateurs, un certain nombre de remarques relatives, aux pratiques opérationnelles d'exploitation qu'ils considèrent discriminatrices, à des augmentations tarifaires qu'ils jugent arbitraires et à la réaction, qu'ils qualifient de passive et parfois de "complice", de l'agent de régulation face à de telles pratiques.

Des exceptions quant à l'application du principe "Premier Arrivé, Premier Servi"

Les autorités et opérateurs portuaires au port de Casablanca privilégient certains utilisateurs en leur attribuant l'avantage de la priorité pour les quais contrairement à la règle universelle du "premier arrivé, premier servi".

Dans la littérature relative à la tarification portuaire efficace, le principe d'octroi de la priorité trouve sa légitimité dans le besoin du retour sur investissement et dans le droit, qu'ont les utilisateurs réguliers du port, de revendiquer la priorité face aux utilisateurs les moins réguliers vu que le système universel du "premier arrivé, premier servi" ne considère pas la demande réelle que le navire et la cargaison expriment pour le port.¹³

Toutefois, ce principe d'octroi des priorités suscite de vives critiques parmi les utilisateurs du port de Casablanca. Tel est le cas, de la priorité réservée, par l'autorité portuaire, aux navires paquebots.

Cette priorité attribuée aux navires paquebots est préjudiciable pour les utilisateurs qui subissent les effets d'une décision "arbitraire" qui ne se limite pas à avantager les paquebots pour les premiers postes libres, mais oblige des navires, déjà à quai, à quitter leurs postes de travail au profit des navires paquebots. Les navires concernés par cette décision ne sont autorisés à ré accoster et à reprendre leurs opérations commerciales qu'une fois les paquebots libèrent les quais et quittent le port.

Les arguments qui s'opposent à la pratique qui avantage les navires paquebots se basent sur l'analyse des retombées de cette mesure. Si les conséquences négatives sur les navires de commerce en termes de surcharges en débours d'escale, surestaries et délais de livraison sont, plus ou moins, évidentes, celles positives relatives aux paquebots le sont moins. En effet, les passagers de ces paquebots qui hébergent et se nourrissent à bord des paquebots sur lesquels ils voyagent, ont une incidence matérielle concrète très limitée, pour ne pas dire nulle, sur les avoirs du pays en devises.

Les trafics de céréaliers et la congestion portuaire

L'autre facteur opérationnel très critiqué par les utilisateurs portuaires est la congestion dont souffre périodiquement le port de Casablanca. L'arrivée simultanée, pendant des périodes bien déterminées, des navires céréaliers au port de Casablanca constitue l'un des défis majeurs aussi bien aux opérateurs portuaires (MASS Céréales, Somaport et Marsa Maroc) et utilisateurs du port qu'à l'économie du pays vu les

¹³ Button, K. J., "The economics of port pricing" - Journal of Maritime Policy and Management - 1979

conséquences de ces arrivées simultanées massives en termes de congestion, de surestaries et de sorties de devises.

Les retards occasionnés, accentués, le plus souvent, par la procédure de prélèvement d'échantillon et la faiblesse des rendements des équipes en raison des moyens d'évacuation, sont généralisés à l'ensemble des autres trafics non spécialisés du port. Vu la taille de ces navires et les cadences faibles de leur traitement, des petits navires, même ceux destinés à l'export, dont les opérations commerciales de chargement ou de déchargement ne nécessitent que très peu de shifts, sont contraints d'attendre, pendant plusieurs jours, la libération des postes avec toutes les conséquences que ces retards pourraient avoir sur leurs coûts de revient et sur leurs engagements commerciaux et donc, des risques certains par rapport à la perturbation de leurs relations commerciales et à survie de leur 'business'.

L'éventualité d'une entente entre les opérateurs portuaires:

La libéralisation des prix de manutention, l'introduction de la concurrence et la réduction des tarifs de manutention sont parmi les objectifs et avantages de la réforme portuaire.

Les défis de développement technique et technologique du transport maritime international '*observés à travers le monde, ont été également à l'origine du phénomène quasi universel de libéralisation des activités portuaires visant l'amélioration de la compétitivité économique globale, à travers la baisse des coûts, l'amélioration de la qualité des prestations portuaires et l'accroissement de l'investissement dans les infrastructures portuaires*'¹⁴

Cependant, et suite aux augmentations successives des tarifs de manutention, le sentiment qui prévaut aujourd'hui, parmi les utilisateurs portuaires, est plutôt négatif quant à l'appréciation, par les demandeurs des services portuaires, de la prérogative d'arbitrage que la réforme portuaire avait consacré à l'ANP.

D'une part, depuis la mise en application de la réforme portuaire, les opérateurs de manutention n'appliquent, à quelques exceptions près, que les tarifs plafonds.

D'autre part, les tarifs de la manutention portuaire appliqué n'ont pas cessé de grimper, dépassant de loin les seuils plafonds fixés par l'ANP et avec le système de tarification actuel, les utilisateurs devront s'attendre à des augmentations régulières sur une base annuelle.

Enfin, les opérateurs portuaires semblent agir auprès des demandeurs du service portuaire d'une manière quasi simultanée et presque coordonnée. En témoignent les

¹⁴ Nadia Laraki – intervention lors du Forum sur l'efficacité portuaire à Casablanca – cité par Jalal BAAZI & Joseph Oscar GNAGBO "Industrie Portuaire – relever le défi de la concurrence internationale" – Les ECO – 08/03/2015.

révisions tarifaires et l'alignement des positions sur le principe du travail du troisième shift¹⁵.

Les opérateurs portuaires défendent la légalité des augmentations appliquées qu'ils estiment réglementaires et ce, conformément à l'éventuel accord qui les lie à l'ANP et qui les autorise à pratiquer une augmentation linéaire annuelle de 2% sur les tarifs de manutention. Au-delà de cette couverture de l'ANP, les opérateurs portuaires justifient ces augmentations par l'évolution de leurs dépenses et charges salariales, d'entretien, de maintenance et de réparation. De même, ils expliquent les augmentations des tarifs de manutention par l'augmentation annuelle des charges de concession qui leur est appliquée par l'autorité de tutelle.

Les augmentations appliquées à divers niveaux ne sont pas en harmonie avec les objectifs de la réforme portuaire qui visaient la baisse successive des tarifs de manutention pour les trafics conteneurisés, rouliers puis les autres trafics non spécialisés.

La tarification portuaire et son rôle par rapport à l'encouragement des exportations:

Epargner certains trafics de produits métallurgiques à l'import des augmentations de la manutention portuaire, est une décision discriminatrice qui s'oppose à la politique économique du pays visant le développement du tissu industriel national et les exportations.

En effet, cette forme de subvention apportée à ces trafics, en termes de tarifs et autres avantages d'exploitation, constitue un facteur d'encouragement des importations des produits métallurgiques au détriment des industriels marocains qui souffrent, par ailleurs, d'une concurrence internationale farouche pour le placement de leur production sur les marchés étrangers demandeurs.

**Tableaux comparatifs des tarifs de manutention des bobines d'acier
(Import et Export)**

Tarifs Manutention ANP		IMPORT	EXPORT	Ecart (%)
Bobines de Tôles	< = 10 Tonnes	53,80	57,80	7,43
	> 10 Tonnes	115,00	119,00	3,48

Source: Cahier des tarifs de manutention ANP 2007

Tarifs Manutention Marsa Maroc 2016		IMPORT	EXPORT	Ecart (%)
Bobines de Tôles	< = 10 Tonnes	64,29	69,07	7,44
	> 10 Tonnes	137,43	142,21	3,48

Source: Cahier des tarifs de Manutention Marsa Maroc 2016

¹⁵ Pour satisfaire la demande et opérer le maximum de navires, SOMAPORT avait instauré, durant plusieurs années, le travail continu sans charger les utilisateurs des tarifs d'Overtime pour le travail du troisième shift, des dimanches et des jours fériés.

Les tableaux ci-dessus montrent que, pour ce même produit, les tarifs à l'import sont inférieurs à ceux des exportations et que les tarifs actuels de manutention dépassent largement les tarifs plafonds de l'ANP.

L'accompagnement de l'industrie nationale, signifie une politique de tarification qui prend en considération le degré d'implication de l'entreprise dans des activités à l'export. Une tarification portuaire adaptée aux besoins des entreprises tournées vers les exportations et qui utilisent, pour leurs besoins de production, des matières premières ou des semis produits importés, leur permettrait d'éviter les conséquences de la double facturation des prestations portuaires sur leur compétitivité.

Un tel principe, inspiré des traitements et régimes spéciaux alloués par l'ADII aux admissions temporaires, aux exportations et aux investissements, offrirait aux entreprises marocaines exportatrices plus de chances pour le placement de leurs produits à l'étranger et donc, plus de volumes à manipuler pour le port.

L'avantage opérationnel du passage du port au système de travail en continu et l'inquiétude par rapport aux répercussions tarifaires:

L'ANP engage des efforts pour le passage du port au système de travail en continu, à l'instar des terminaux roulés et à conteneurs. Ce système constitue un moyen d'anticiper les risques de congestion dont souffrent les trafics en vrac et en conventionnel.

L'inquiétude pour les chargeurs consiste dans les risques d'accompagner le passage permanent à un mode de fonctionnement et de travail en continu¹⁶ par de nouvelles décisions d'augmentations tarifaires disproportionnées.

En effet, si cette mesure de travail en continu est largement jugée positive pour ses conséquences sur l'amélioration des performances portuaires, le traitement rapide des navires, le règlement du problème de la congestion et les retombées positives sur les avoirs du pays en devises, certains chargeurs estiment que toute éventuelle augmentation des tarifs de manutention qui leur serait appliquée n'est pas justifiable pour les raisons suivantes :

- L'amélioration des rendements profiterait aux transporteurs qui verraient le séjour de leurs navires écourté. Les efforts déployés vont leur permettre de réaliser des économies sans qu'il y ait moyen de répercuter ces économies sur les chargeurs. Le niveau du fret maritime dépend, en effet, largement des conditions de l'offre et de la demande sur le marché international des affrètements, au moment de la transaction.
- Le travail en continu entraînera des améliorations concrètes des rendements en termes de réalisation de bonnes cadences et donc, un double avantage pour le

¹⁶ Le travail obligatoire du troisième shift et passage au modèle continu de 3 shifts x 8 Heures.

port. Le premier avantage est purement commercial et concerne l'image et la compétitivité du port avec l'éventualité que cet avantage offre par rapport aux recrutements de nouveaux armateurs. Le second est financier et concerne l'amélioration des recettes en raison de l'augmentation du nombre de navires et des volumes de marchandises opérés.

Cependant, les trafics portuaires exploités dans le cadre de la “sortie directe” ne sont pas concernés par la mesure du travail en continu. En effet, des difficultés organisationnelles et opérationnelles liées à la multitude des intervenants tiers empêchent l’éventuelle adhésion de ces trafics à ce système. Ainsi, toute augmentation tarifaire, justifiant le passage du port au système de travail en continu, doit concerner, dans le cadre du principe de solidarité, les trafics céréaliers considérés comme étant la principale source de la congestion portuaire.

N'étant pas concernés par le travail en "Over Time", les navires céréaliers et d'aliments de bétails dégageraient les mêmes conséquences de congestion habituelles et cette solution du travail en continu des navires conventionnelles n'aura que des effets limités durant les périodes des arrivées massives de ces navires.

La solution au problème de la congestion portuaire doit plutôt être recherchée dans l'amélioration des conditions de travail des navires en termes de la qualification du personnel, de la performance et la disponibilité des équipements de manutention déployés, de l'amélioration des rendements des moyens d'évacuation utilisés et surtout de la spécialisation des quais et la réservation de suffisamment de mètre linéaire de quais aux navires conventionnels.

La marginalisation du rôle des agents consignataires des navires:

La libéralisation de la tarification portuaire et la concurrence, menée par les deux opérateurs de manutention, afin de drainer les trafics les plus rentables pour leurs activités portuaires, ont eu, parfois, des conséquences indésirables pour les autres intervenants et prestataires portuaires.

Tel a été le cas pour l'activité des agents maritimes consignataires, également visée par une mesure de libéralisation.¹⁷

Avec la réforme portuaire, le circuit de la facturation portuaire allait être simplifié. L'ensemble des services portuaires rendus aux navires et aux marchandises allaient être facturés directement aux agents maritimes consignataires des navires qui se chargeront par la suite de les facturer aux utilisateurs définitifs des services portuaires.¹⁸

¹⁷ Libéralisation de l'activité d'agent consignataire des navires dès 2013: Désormais, cette activité n'obéit plus au principe d'agrément mais l'octroi du droit d'exercer est régi par un cahier des charges.

¹⁸ Adam WADE ‘ ‘Ports : nouveaux tarifs de manutention’ ’- Article de presse - Aujourd’hui le Maroc - 22/03/2007.



Cependant, dans le cadre de leurs efforts commerciaux, les deux opérateurs avaient entamé des démarches commerciales auprès des chargeurs pour leur proposer leurs services et leurs conditions avantageuses pour éventuellement les intéresser. Cette action concernait surtout le trafic des produits métallurgiques que les deux manutentionnaires considèrent rentables pour leurs activités.

La marginalisation des agents maritimes consignataires de navires, qui auparavant constituaient pratiquement les interlocuteurs uniques et exclusifs de l'opérateur portuaire, s'est traduite par des incidents d'exploitation surtout pour des navires avec des cargaisons à multiples réceptionnaires qui ont, fréquemment, des préférences divergentes quant aux choix de leurs manutentionnaires.

Ainsi, existent des navires qui chargent à destination du même port, des marchandises appartenant à deux réceptionnaires différents qui optent, chacun d'entre eux, pour un manutentionnaire différent. Des problèmes surviennent quand aucun des deux réceptionnaires ne cède face au choix de l'autre et que chacun d'eux insiste pour travailler sa marchandise au terminal de son manutentionnaire.

Dans un tel cas, les interrogations suivantes deviennent légitimes :

- Les réceptionnaires peuvent-ils insister pour travailler le navire dans les deux quais conformément à leur droit souverain de décider pour le manutentionnaire de leur choix, avec toutes les conséquences que cela pourrait avoir sur le coût d'exploitation du navire en débours d'escales additionnels et en coût supplémentaire en dépenses journalières d'armement en raison du séjour prolongé du navire ?
- L'opérateur portuaire qui entame les opérations commerciales du navire en premier, serait-il dans son droit s'il décidait de ne pas laisser partir le navire avec le reliquat de des marchandises destinées vers le terminal de leur concurrent et de l'obliger à décharger la totalité des marchandises dans ses terminaux contrairement à la volonté de l'utilisateur ?

D'autres questions relatives à la tarification de la manutention:

D'autres formes de tarification suscitent également des interrogations. Elles concernent, la taxation de la rubrique 'Divers Import/Export', de la manutention des 'colis lourds', des majorations pour les retards de paiement des droits de port et de l'exonération de la TVA de la manutention bord pour les transporteurs maritimes..

Lorsque le produit manutentionné n'est pas nommément désigné sur la liste, non exhaustive par ailleurs, des cahiers des tarifs, il est assujéti à l'application du tarif 'Divers' indépendamment de toute considération, à sa valeur, à sa nature, à son appartenance à une même famille de produits listés, à l'existence de similitudes parfaites avec d'autres produits de la liste ou au sens du trafic (Import / Export).

De même, la tarification des colis lourds est contraignante pour l'investisseur industriel au Maroc. Ce dernier est invité à acheter à l'étranger ses équipements de production et parfois même des usines clés en main. Le transport maritime de ces équipements de productions nécessite le recours à des navires spécialisés. Ces derniers, généralement équipés de moyens de manutention d'une grande capacité de levage et de portée, coûtent relativement plus chers en termes de charges d'affrètement et de fret maritime pour les marchandises transportées.

Selon les usages portuaires au Maroc, ces types de navires ne sont pas autorisés à utiliser leurs propres moyens de manutention tant que les moyens nécessaires à la manipulation de leurs cargaisons sont disponibles au port. Ainsi, pour être déchargées, les marchandises se voient imposer les moyens du port avec toutes les conséquences que cela comporte pour leurs coûts en termes de charges de "grutage" et celles de la rubrique des tarifs "Colis Lourds". Les chargeurs se trouvent doublement pénalisés. D'une part, ils achètent un fret maritime relativement élevé pour les navires spécialisés et d'autre part, ils se voient imposer des conditions exorbitantes de manutention et de grutage. Ils se sentent lésés dans la mesure où l'utilisation des propres moyens des navires leur aurait permis des économies relativement importantes.

Si le principe de la pratique des ristournes sur les droits de stationnement, pour les navires réguliers, est largement apprécié, celui de l'application systématique des majorations, sur ces droits pour des raisons de retards de règlement des factures échues, est vivement critiqué. Une telle mesure est considérée par les opérateurs concernés comme une certaine forme "d'abus de la position dominante".

Un autre problème de facturation qui soulève certaines interrogations est celui relatif à l'exonération de la TVA pour les opérations de manutention bord quand celles-ci sont à la charge des armateurs.

En effet, lorsque les conditions de transport d'une marchandise à l'import sont négociées "Sous Palan" les frais de manutention bord sont exonérés de la TVA. Cette pratique suscite une double interrogation.

D'abord, par rapport à l'importateur qui négocie le fret maritime en se chargeant de régler lui-même les frais de manutention à bord. La facture qui lui sera présentée sera supérieure de 20% relative à la TVA comparée à la facture de son concurrent direct ayant négocié sur une base "Sous Palan". Ainsi, la tarification portuaire aurait contribué à réduire sa compétitivité sur le marché en autorisant une telle mesure discriminatoire.

Ensuite, par rapport à la nature de cette prestation de manutention bord. Faudra-t-il la considérer comme étant un service rendu au navire ou bien une prestation produite pour la marchandise ?

S'agissant de services fournis par le port pour faciliter le mouvement des marchandises, il n'est pas logique de baser une part des charges portuaires sur les caractéristiques techniques des navires. L'idée préconisée est de baser la tarification portuaire uniquement sur les marchandises. Cependant, les tarifs portuaires reflètent le

type de services offert et les rubriques de la tarification sont divisées entre charges liées aux navires et celles relatives aux marchandises¹⁹.

Quelques soient les conditions d'achat et de transport négociées, les différentes charges logistiques liées à l'acheminement des produits, depuis leur lieux de production vers leur destination finale, font partie, directement ou indirectement, du coût de revient de l'importateur.

Dans le cadre de leurs transactions internationales, les exportateurs nationaux, se chargent quasi exclusivement des dépenses de "manutention à bord" et font l'objet d'une application de la TVA et donc, une augmentation de leur coût de revient avec l'incidence que cela aurait sur le placement de leur produit à l'étranger.

Ainsi, pour garantir l'équité dans le traitement et garantir à l'administration des recettes fiscales additionnelles, il est suggéré d'harmoniser le traitement de ce volet de facturation en considérant la manutention à bord comme étant une prestation rendue à la marchandise et en lui appliquant, indifféremment, la TVA.

Conclusion

Au regard de ces différentes augmentations, la tarification portuaire au Maroc obéit plutôt à un principe financier de rentabilité. La considération du besoin national de développement du tissu industriel, surtout tourné vers l'exportation, ne semble pas retenir l'intérêt des opérateurs portuaires²⁰.

Au vu de ce qui précède, il n'existerait pas de principe unique de tarification qui serait universellement applicable à tous les ports, mais peut-être une approche plus flexible pourrait être utile. Ce qui compte le plus c'est que la tarification portuaire doit être compatible avec les objectifs du port qui peuvent être d'ordre financier, commercial ou économique de développement.²¹

En effet, la gestion efficiente des différentes activités et prestations portuaires permet une maîtrise des coûts de production et donc, l'offre, aux utilisateurs, des services à des conditions de prix compétitives et bien étudiées visant à garantir un développement progressif et soutenu de la demande.

De même, l'écoute attentive et le degré de réactivité face aux requêtes des utilisateurs, conjugués à l'efficience des prestations en termes de prix et de qualité, sont synonymes de la fidélisation d'une clientèle dans le cadre d'un partenariat

¹⁹ Gardner B. M., , " Port Pricing – An alternative approach, in transport of steel export – An investigation into the scope for rationalization " - Department of Maritime Studies, University of Wales – 1977.

²⁰ Cette conclusion est basée surtout sur les dernières augmentations tarifaires qui se font sur la base d'une révision annuelle linéaire indépendamment du sens du trafic et de sa nature.

²¹ Siri Pettersen Strandenes et Peter B. Marlow " Port pricing and competitiveness in short sea shipping"

gagnant/gagnant à long terme que l'entreprise, qui opte pour cette démarche, pourrait proposer à ses clients partenaires en les invitant à y adhérer.²²

Pour conclure, une meilleure gestion portuaire pourrait abaisser les coûts de transport et contribuer à renforcer la compétitivité commerciale du pays.²³

La compétitivité d'un port dépend, en plus des investissements dans les structures et superstructures portuaires, de sa capacité à s'adapter à la réalité mutante de l'environnement national et international et de ses exigences.

L'efficacité opérationnelle et tarifaire est devenue une nécessité pour les besoins des utilisateurs à des fins de développement et de croissance, bénéfiques à l'économie du pays.

Afin de parvenir à cette efficacité, le rôle joué par le personnel d'encadrement et celui de l'exécution est décisif.

En effet, tout en étant nécessaires, les investissements dans une structure portuaire performante ne constituent pas à eux seuls, un facteur décisif pour une croissance portuaire durable et soutenue à la satisfaction des différents intervenants.

Le capital humain se positionne autant que facteur déterminant de l'efficacité des terminaux et des ports.²⁴

La fiabilité tarifaire et l'efficacité opérationnelle constituent les bases de la compétitivité du port. Mais d'autres facteurs, non moins importants, jouent des rôles aussi importants quant au niveau de la compétitivité portuaire.

Le positionnement géographique²⁵ du port, son niveau de connectivité aux infrastructures routières, autoroutières et ferroviaires, le degré de stabilité socio-

²² Rob Kusiciel "Perspectives on the Global Container Shipping Industry" - Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry 2012 – World Economic Forum – June 2012.

²³ Extrait de l'intervention de Valentine Vincent lors de la Réunion d'experts à session unique sur l'évaluation des résultats en matière de gestion portuaire – Genève, Palais des nations, 12 Décembre 2012 – CNUCED – www.unctad.org/meetings/SessionalDocuments/webdtltlb2013doc1_fr.pdf.

²⁴ Jalal BAAZI & Joseph Oscar GNAGBO "Industrie Portuaire – relever le défi de la concurrence internationale" – Les ECO – 08/03/2015. "Citant Mr Ahmed LOTFI. <http://www.leseco.ma/decryptages/grand-angle/26388-industrie-portuaire-relever-le-defi-de-la-concurrence-internationale.html>

²⁵ L'idéal est d'avoir un port situé à la croisée des principales routes maritimes, à proximité des zones de production et de consommation et disposer de bassins naturels en eau profonde, de brise-lames concrets et d'importantes possibilités d'aménagement de front de mer et de terrains adjacents.

économique²⁶ et les moyens technologiques de communication dont le port dispose sont des facteurs importants qui influencent la compétitivité portuaire.²⁷

Les efforts engagés par l'ANP pour la modernisation et la compétitivité du champ portuaire national sont considérables. Mais son intervention opérationnelle la transforme en "juge et partie" nuisant ainsi considérablement à son rôle de régulation et d'arbitrage entre les utilisateurs et prestataires des services portuaires. En effet, sa participation aux décisions de fixation des cautions, de facturation des droits de port, d'octroi des priorités pour les quais et à celles liées à l'augmentation annuelle des tarifs de manutention en faveur des opérateurs portuaires biaisent sa neutralité et ne bénéficient pas de l'appréciation des utilisateurs qui se réclament victimes de ces décisions "arbitraires".

Ainsi, pour pallier à cette situation, la solution pourrait résider dans la création d'une institution indépendante de contrôle à l'instar d'un '*Observatoire national des transports maritimes pour permettre au Maroc de maîtriser la filière maritime dans toutes ses composantes*'²⁸. Dans l'attente de la création de l'observatoire, il semblerait utile de confier cette mission d'arbitrage, entre les différents intervenants du port, à un organisme qui ne soit pas directement impliqué dans les activités portuaires commerciales et d'exploitation. La Marine Marchande se placerait dans une position de choix pour jouer pleinement ce rôle.

²⁶ Les guerres civiles, les troubles sociaux, les grèves incluant les "slow go", l'absence de sécurité, les clandestins, les trafics illicites et l'instabilité des niveaux de la qualité de services constituent des facteurs destructifs pour la performance portuaire et sa compétitivité.

²⁷ L'économiste "Les facteurs de la compétitivité portuaire" – Edition N°205 du 17/10/1996.

²⁸ Mustafa El Khayat - Extrait de l'interview intitulé "La politique maritime manque de vision" réalisé par Mounia Kabiri Kettani – l'Observateur du Maroc – 3 Juillet 2015. <http://lobservateurdumaroc.info/2015/07/03/la-politique-maritime-manque-de-vision/>