



Analyse de l'impact de la réforme portuaire au Maroc : une étude qualitative sur l'évolution du secteur portuaire

Analysis of the impact of port reform in Morocco: a qualitative study on the evolution of the port sector

Kaoutar BENKHEDDA¹

¹ Doctorante en Sciences Economiques et Gestion, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

Saliha EL HAKMI²

² Enseignante Chercheure en Sciences Economiques et Gestion, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

Abstract : *The economic and social developments that Morocco has experienced over the years, motivated both by the need for internal development, the commitments linked to free trade agreements and the new context of the globalization of trade, have required public authorities to engage in new processes to improve the country's overall economy. The port reform was triggered in this sense, with the aim of achieving objectives well known to professionals in the sector whose expectations had become increasingly greater. In this perspective, an exploratory qualitative study was carried out in order to assess the impact of this reform on the evolution of the Moroccan port sector.*

Key Words : Port reform, Port system, Moroccan ports, Competitiveness, Organization.

Résumé : *Les évolutions économiques et sociales qu'a connues le Maroc au fil des années, motivées à la fois par la nécessité d'un développement interne, les engagements liés aux accords de libre-échange et le nouveau contexte de la mondialisation des échanges, ont obligé les pouvoirs publics à s'engager dans de nouveaux processus pour améliorer l'économie globale du pays. La réforme portuaire a été déclenchée dans ce sens, dans le but d'atteindre des objectifs bien connus des professionnels du secteur dont les attentes étaient devenues de plus en plus grandes. Dans cette perspective, une étude qualitative exploratoire a été menée afin d'évaluer l'impact de cette réforme sur l'évolution du secteur portuaire marocain.*

Mot clefs : Réforme portuaire, Système portuaire, Ports marocains, Compétitivité, Organisation.

INTRODUCTION

Le Maroc occupe une position géographique stratégique en étant situé entre la Méditerranée et l'Atlantique. Cela confère une valeur significative à sa situation dans le contexte maritime.

Compte tenu de l'importance cruciale de ses ports dans le contexte du commerce international, le pays s'est engagé dans une réforme majeure visant à renforcer sa présence et son influence économique à l'échelle mondiale.

La réforme portuaire de 2006 avait pour objectif principal de moderniser la gouvernance des ports et de recadrer leurs missions concernant leur pouvoir régional ainsi que la gestion et l'aménagement du domaine public portuaire, en tenant compte des exigences du développement durable. À ce propos, notons que la réforme du secteur portuaire au Maroc s'est imposée dans un contexte marqué par la mondialisation du commerce international. De ce fait, le pays a engagé tout un processus de mise à niveau de son économie nationale. Cette mise à niveau vise à répondre aux engagements découlant des divers accords de libre-échange contractés par le Royaume avec ses partenaires économiques, ainsi qu'aux exigences du développement interne (Anisser & Zekri, 2019).

La réforme qu'a connue le secteur portuaire, initiée par le gouvernement et conduite par le Ministère de l'Équipement et du transport en 2006, s'inscrit parfaitement dans ce cadre. La loi 15-02 portant réforme portuaire a en effet marqué une nouvelle phase pour les échanges extérieurs du Royaume. La dissolution de l'ex-ODEP, marquant la fin de son monopole, va contribuer à accentuer l'esprit d'ouverture et surtout de concurrence des ports marocains. Comme le souligne Monsieur Karim Ghellab, l'ancien ministre de l'Équipement et du Transport, « C'est un projet de réforme globale, intégrant les aspects à la fois juridique, institutionnel, organisationnel, économique, financier et social » (Anisser & Zekri, 2019).

La finalité de notre publication sera de mettre en exergue les avancées qu'a pu permettre cette réforme, mais aussi les mutations que celle-ci aura amenées à ce secteur. Dans cette perspective, nous étudierons en quoi cette réforme a concrètement contribué aux ambitions de la loi de 2006. Il importera par ailleurs de déterminer si cette loi reste toujours adaptée au fort développement de l'activité portuaire et sur quels points elle devrait faire l'objet d'amélioration.

De prime abord pour répondre à ces interrogations, nous exposerons la situation de ce secteur avant la réforme portuaire. Puis, nous mettrons en évidence les grands axes directeurs résultant de ladite réforme. Enfin, en raison du fort développement de cette activité, nous analyserons ce qu'il en est concrètement aujourd'hui. Cette réforme ne devrait-elle pas être amendée et améliorée? Tels seront les lignes directrices de notre publication.

1. PRÉPARATION DE LA RÉFORME DU SECTEUR PORTUAIRE MAROCAIN

1.1. L'importance stratégique des ports au maroc

Le Maroc possède plusieurs ports modernes et aux standards internationaux répartis le long de ses côtes

méditerranéenne et atlantique, qui assurent le traitement d'un trafic très diversifié. Étant donné que le commerce avec les pays voisins est principalement frontalier, la plupart du commerce extérieur du pays passe indéniablement par le transport maritime. La situation est donc entièrement dépendante du secteur portuaire et maritime.

En effet, les ports sont le premier instrument au service du commerce extérieur ; leur rôle est crucial à la fois en raison de l'impact des coûts de transport maritime sur la balance commerciale et sur les prix payés par les citoyens ou les utilisateurs pour les produits importés pour la consommation, ainsi que les prix de vente des produits exportés par voie maritime.

L'économie marocaine est actuellement en transition, traversant une phase distinctive de son évolution habituelle. C'est une période visant à établir une économie stable, moderne et attrayante, tout en préparant le Maroc à relever les défis posés par la mondialisation et le libre-échange.

Dans ce sens, le Maroc a consenti de grands efforts visant le développement, l'adaptation et la modernisation de ses infrastructures portuaires. Ainsi, plusieurs réformes et restructurations ont été engagées. La principale a été la création de l'Office d'Exploitation des Ports (ODEP) en 1984, qui a relevé le niveau du secteur portuaire du pays et a permis l'introduction d'améliorations significatives en matière de performances, d'infrastructures, d'équipements et de niveaux de service (Cherfaoui & Doghmi, 2009).

En tenant compte à la fois du développement actuel et futur du secteur portuaire, de l'adaptabilité du Royaume à la nouvelle situation économique et politique, ainsi que des recommandations de la Banque Mondiale qui ont identifié plusieurs failles dans la gestion des ports marocains par l'ODEP, le Ministère de l'Équipement et des Transports a défini une nouvelle vision stratégique. Cette vision repose sur la nécessité d'une réforme globale et approfondie du secteur portuaire marocain (la mise en œuvre de la nouvelle loi 15-02) (Talkhokhet & Moutmihi, 2016).

Cette nouvelle ère de la gouvernance permet de :

- Renforcer la position géostratégique du Maroc ;
- Acquérir de nouvelles parts de marché dans le commerce maritime international ;
- Contribuer à l'amélioration de l'image de l'économie marocaine ;
- Créer des emplois directs et indirects (Nachoui, 2020).

1.2. Pourquoi une réforme portuaire ?

À l'heure actuelle, les ports marocains ne peuvent plus se contenter d'être de simples interfaces entre le transport maritime et terrestre. Au contraire, ils doivent pérenniser le trafic, maintenir leur compétitivité et assurer pleinement leur rôle de moteur dans la chaîne du transport maritime. Pour atteindre ces objectifs, les ports doivent s'adapter au nouvel ordre maritime mondial en modernisant leurs systèmes de gouvernance et en introduisant la concurrence, tout comme les ports étrangers. Ils doivent également renforcer leur collaboration avec le secteur privé et encourager l'implantation d'activités industrielles

et logistiques génératrices de trafic et créatrices de valeur ajoutée.

Le Maroc, conscient de l'importance stratégique de ce secteur clé, s'est activement engagé dans un processus de réforme visant à instaurer une structure et une organisation efficientes, suivant en cela les recommandations émanant du rapport de la Banque Mondiale.

Selon ce rapport, l'activité portuaire était régie par l'Office d'Exploitation des Ports (ODEP) qui était sous la tutelle et le contrôle de l'État¹. L'ODEP assurait, pour le compte de l'État, la gestion des biens qui lui étaient confiés par l'administration, notamment ceux faisant partie du domaine public compris dans l'enceinte des ports, ainsi que la maintenance, la construction et la gestion. Il s'occupait ainsi de toutes les prestations aux navires (le pilotage, le remorquage, le lamanage et l'avitaillement des navires), aux marchandises (l'accostage, la manutention et le magasinage des marchandises, le débarquement, l'embarquement et le transport des produits liquides en vrac) et des prestations accessoires². En plus de ses responsabilités commerciales, l'ODEP se voit également confier certaines tâches qui ne relevaient pas de sa mission d'opérateur portuaire. Il assurait à la fois les activités d'infrastructures et de régulation. De plus, l'ODEP est devenu, en 19933, responsable de la gestion de la police portuaire qui relevait auparavant de l'administration. En 1994, il est également devenu responsable de l'activité de dragage des chenaux d'accès et des bassins. (Naciri, 2017). De ce fait, l'ODEP était à la fois l'autorité publique portuaire et l'opérateur commercial sans concurrence (Bassim, 2017). Ainsi, profitant de l'absence de choix pour les navires entrant dans les ports marocains, l'ODEP avait pratiqué une politique tarifaire incompatible avec l'environnement international qui favorise l'écoute et la négociation tarifaires (Naciri, 2017). Ce monopole de la manutention a donc contribué à restreindre la concurrence au niveau des ports marocains gérés par l'ODEP. Tous ces dysfonctionnements ont contribué à la multiplication des retards soit au niveau de la manutention, de traitement des navires, etc...et à des grèves dans les ports.

À ces insuffisances se cumulait un manque de matériels de pointe, d'entretien des engins et de main-d'œuvre spécialisée et qualifiée.

D'une part, l'ODEP qui s'occupait de la manutention à terre n'était pas le seul opérateur présent dans les ports marocains. Il existe un autre opérateur, les sociétés chargées de la manutention à bord, appelées « les stevedores » (Ouazzani Chahdi, 2009). Cela a souvent entraîné des dysfonctionnements et des perturbations coûteuses dans les opérations de traitement des navires, notamment :

- Le prolongement de la durée des escales ;
- La baisse de la productivité des équipes et des rendements des navires ;
- La perturbation dans la programmation d'accostage des navires ;

- La rupture de responsabilité quant à la qualité et la sécurité de traitement de la marchandise entre le bord et le quai.

D'autre part, et compte tenu de la puissance des syndicats des dockers, les armateurs étaient obligés d'accepter des services non nécessaires tels que le gerbage et Watchman et s'ils refusent, ils risquent de faire face au refus de travaux imprévus et parfois même une cessation totale de l'activité au port (Cherfaoui & Doghmi, 2009).

De plus, les frais de passage portuaire étaient excessivement élevés par rapport à ceux pratiqués par les ports européens et le temps de passage portuaire était trop long comme il a été mis en exergue par le rapport de la Banque Mondiale de 2006.

Au regard de ce constat, il importait d'agir rapidement et d'engager une réforme portuaire visant l'introduction de la concurrence, la séparation des missions et l'unicité de la manutention.

1.3. Vers une réforme du secteur portuaire au Maroc

Le secteur portuaire au Maroc a connu plusieurs dysfonctionnements qui ont entravé son développement, ce qui a rendu nécessaire une réforme globale. L'objectif de cette réforme était de restructurer le secteur afin de relever les défis posés par la mondialisation et le libre-échange.

Depuis sa mise en œuvre, la réforme a défini une nouvelle organisation du secteur portuaire visant (i) la séparation des fonctions régaliennes, des fonctions de l'autorité portuaire et des fonctions commerciales et l'introduction d'un système de manutention unifié. Cela s'est traduit par la dissolution de l'ODEP et la création de l'agence nationale des ports (ANP) qui prendra en charge les missions d'autorité et de régulation et de la société d'exploitation des ports (SODEP) qui sera chargé en concurrence avec des opérateurs portuaires, des missions à caractère commercial , (ii) l'instauration du principe de l'unicité de manutention pour que le même opérateur puisse réaliser l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement à bord et à quai, ce qui permettra de mettre fin à la rupture de la responsabilité juridique (iii) et la création de la concurrence par l'introduction de nouveaux opérateurs et l'octroi de concessions d'exploitation des terminaux et des infrastructures portuaires à des opérateurs privés. Ces réalisations ont permis de hisser le secteur portuaire marocain à de nouveaux niveaux de performance et de compétitivité (Elkhayat, 2014).

Aujourd'hui, des années après la mise en œuvre de cette nouvelle forme de gouvernance, il est temps d'évaluer le travail accompli et d'identifier les éventuels ajustements nécessaires. Dans la prochaine section, nous envisageons de mener une étude empirique à vocation qualitative et exploratoire afin d'analyser de manière exhaustive cette réforme et d'identifier les aspects qui nécessitent des améliorations.

¹ Article 2 de la loi n° 6-84 du 18 Décembre 1984.

² Article 6 de la loi n° 6-84 du 18 Décembre 1984.

³ Article 1 de l'arrêté n° 131/26 du 04/02/1993.

2. LA METHODOLOGIE ADOPTEE

2.1. Sélection et description de l'échantillon

Nous avons sélectionné les personnes à enquêter en fonction de deux critères majeurs, à savoir leur relation de proximité avec les informations dont nous avions besoins et leur expérience professionnelle dans le secteur portuaire.

Nous avons exprimé nos besoins en informations sous formes de grandes lignes à discuter dans les guides d'entretien que nous avons préparés bien avant le déroulement des entretiens. Après la préparation du guide d'entretien, la sélection des enquêtés et la négociation des conditions d'entretien (date, durée et lieu), le jour J nous menons notre entretien.

Nous précisons que nous n'avions pas obtenu l'autorisation d'enregistrer notre premier entretien, en raison des réserves de la personne enquêtée vis-à-vis de l'enregistrement audio. Par conséquent, nous avons décidé de ne plus enregistrer nos entretiens et de nous contenter juste de la prise de note ordinaire afin de maintenir le climat de confiance avec nos enquêtés.

Tableau - 1 : Présentation de l'échantillon de l'étude

Etablissement	N° entretien	Personne interviewée et expérience	Durée de l'entretien
Agence Nationale des Ports : Autorité portuaire	E 1	Chef de division développement et régulation (12 ans d'expérience)	1h 30 min
	E 2	Chef de division des infrastructures (13 ans)	1h 15 min
	E 3	Chef de service SI et facturation (7 ans)	1h 37 min
Marsa Maroc : Concessionnaire et opérateur de manutention	E 4	Responsable commercial et facturation (8 ans)	55 min
	E 6	Responsable outillage (17 ans)	1h 20 min
SOMAPORT : Concessionnaire et opérateur de manutention	E 7	Responsable commercial (4 ans)	35 min
SOSIPO : Concessionnaire qui assure, actuellement, la gestion des silos à céréales des ports de Casablanca, Safi, Agadir et Nador	E 8	Responsable trafic (9 ans)	55 min
Consignataire : Mandataire de l'armateur du navire	E 9	Délégué Général (22 ans)	2 h

Transitaire : Responsable de dédouanement des marchandises	E 10	Gérant (13 ans)	30 min
Transporteur : Acheminement physique des marchandises	E 11	Responsable transport international (15 ans)	1h 30 min
ADII : L'administration des Douanes	E 12	Officier des Douanes (2 ans)	45 min
SNTL : SA chargée d'assurer des services de commissionnaire dans le domaine des transports de marchandises	E 13	Responsable logistique (7 ans)	1 h
TOTAL			9 ETABLISSEMENTS ET 12 ENTRETIENS

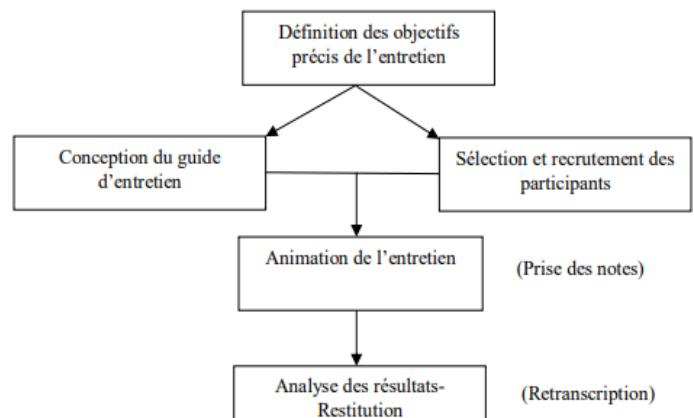
Source : Auteurs

2.2. Méthode de cueillette

Dans le cadre de notre étude, nous avons pour objectif principal d'analyser de manière approfondie l'impact de la réforme sur le développement du secteur portuaire au Maroc. Notre démarche vise également à évaluer si cette réforme doit être améliorée ou non en fonction de ses résultats observés. Nous nous penchons sur divers aspects clés de ce secteur, tels que l'efficacité opérationnelle, la qualité des services, la productivité, la digitalisation, etc.... En analysant ces éléments, nous cherchons à fournir une évaluation éclairée des changements apportés par la réforme, tout en identifiant les éventuels défis persistants qui nécessitent une attention particulière et des mesures correctives.

Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative afin de mener ce travail. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie proposée par Ganassali (2014) pour la collecte de données à travers des entretiens. Cette méthodologie peut être représentée de manière schématique dans la figure suivante :

Figure-1 : Schéma de la mise en œuvre des méthodes par entretien selon Ganassali (2014)



Source : Ganassali (2014)

Cette étude a été réalisée auprès des acteurs clés de l'écosystème portuaire, s'étalant sur une période d'environ un (01) mois et demi. Elle a débuté en Mai 2024 et a nécessité la planification de plusieurs entretiens, qui sont déroulés en face à face ou par téléphone, en fonction de la disponibilité de l'interviewé.

2.3. Collecte et traitement des données

Notre choix de méthode de collecte des données s'est principalement porté sur des entretiens face à face et téléphoniques, en utilisant un guide composé de 27 questions réparties sur 3 axes.

Le tableau ci-après, met en évidence l'ensemble des traitements que nous avons effectués sur les données :

Tableau- 2 : Traitements des données collectées

Traitements effectués	Remarques
La retranscription	Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas d'une retranscription des enregistrements audio, mais plutôt d'une retranscription écrite basée sur les notes que nous avons prises lors des entretiens. Nous réécrivons les passages notés et les soumettons aux interviewés afin qu'ils puissent vérifier et valider le contenu de leurs discours.
L'analyse de contenu	Nous avons effectué cette analyse pour dégager les non-dits dissimulés dans les discours que nous avions pris en note.
Faire travailler l'intersubjectivité	En tenant plusieurs entretiens qui abordent les mêmes thèmes et en effectuant des rapprochements entre les différents propos recueillis, subjectifs soient-ils, nous parvenons à susciter l'intersubjectivité qui relie les personnes interrogées et qui confère une certaine objectivité aux discours partagés, aboutissant ainsi à la création collective du sens.

Source : Auteurs

2.4. Résultats et interprétations

Étant donné l'absence d'une approche standardisée pour la présentation des résultats obtenus, nous avons jugé utile de les exposer de manière exhaustive afin de permettre aux lecteurs d'avoir une idée générale sur le contenu. Notre objectif est de mettre en évidence les avancées réalisées par le secteur portuaire marocain après la mise en œuvre de la réforme, ainsi que les domaines qui nécessitent encore des améliorations. Les résultats issus de notre étude concernent les points suivants :

- Caractéristiques du secteur portuaire marocain ;
- Retombées et impacts de la réforme portuaire ;
- Domaines d'amélioration post-réforme du secteur portuaire.

2.4.1. Caractéristiques du secteur portuaire marocain

La première étape des entretiens a débuté par la collecte d'informations préliminaires sur les répondants. A ce stade nous avons cherché des informations pour déterminer le profil et les caractéristiques de chaque personne interrogée.

Les questions initiales du guide d'entretien servaient à atteindre deux objectifs importants. Premièrement, elles permettent d'engager la personne interrogée dans le processus de l'entretien et de la pousser à s'exprimer. En lui demandant de parler de son parcours, de son expérience dans le domaine portuaire, de son établissement et de ses pratiques, de sa connaissance sur le sujet, nous facilitons ainsi la communication. Deuxièmement, ces questions avaient pour but de mettre en évidence les caractéristiques spécifiques du secteur portuaire marocain.

D'après l'analyse des données, il en ressort que tous les répondants ont partagé leurs expériences sur la situation du secteur portuaire au Maroc avant la mise en place de la réforme, ainsi que les problèmes qui ont suscité cette réforme. Ces problèmes peuvent être regroupés en quatre facteurs principaux.

▪ Gestion inefficace des opérations portuaires

Le premier facteur abordé par les répondants concerne la gestion inefficace des opérations portuaires qui se manifeste par l'existence d'une dualité dans la chaîne de manutention, caractérisée par l'intervention de deux opérateurs, à savoir : l'ODEP à terre et les sociétés de stevedoring à bord.

En jouant simultanément les missions d'autorité portuaire et d'opérateur commercial, l'ODEP a monopolisé le traitement de la totalité des navires accostant sur les ports marocains. Cette situation a rendu difficile la mesure de manière objective la qualité des services offerts puisqu'il n'y avait pas d'autres prestataires présents pour offrir une offre concurrentielle.

Les sociétés de stevedoring ont monopolisé la manutention à bord en raison de la force des syndicats des dockers. Cette situation de domination leur a permis d'appliquer des tarifs pénalisants pour les clients et de contraindre les transporteurs à accepter des services non nécessaires. En cas de refus de ces services, les transporteurs peuvent s'attendre à des arrêts imprévus ou même à des refus de travail.

Selon les verbatims recueillis, ce morcellement des opérations à bord et à quai a permis aux deux opérateurs d'échapper à leurs responsabilités respectives ce qui a ensuite conduit à un rejet réciproque de celles-ci. Pour illustrer, on va recourir aux verbatim suivants :

« *Avant la réforme de 2006, le secteur portuaire marocain était caractérisé par la dualité dans la chaîne de manutention avec l'intervention de deux opérateurs à savoir : les entreprises de stevedoring et l'ODEP* » (**Entretien E5**).

« *Avant la réforme portuaire, le débarquement et/ou l'embarquement des marchandises était réalisé dans la plupart des ports du Maroc par deux intervenants : l'ODEP et*

les stevedores. Cette manière de faire a souvent été la cause de dysfonctionnements et de perturbations coûteuses dans les opérations de traitement des navires » (Entretien E1).

« Le monopole organisationnel des sociétés de stevedoring et de l'ODEP ont conduit à une inefficacité dans les opérations portuaires en raison de la présence de la rupture de charge » (Entretien E5).

« Il y a plus de 20 ans lors de mon arrivée dans ce domaine. Le secteur était dominé par deux opérateurs qui s'occupaient de tous. Cela a entraîné plusieurs problèmes, notamment des retards dans les opérations portuaires, prolongation de la durée des escales, perturbation dans la programmation d'accostage des navires et une rupture de responsabilité quant à la qualité et la sécurité de traitement de la marchandise entre le bord et le quai » (Entretien E8).

« ... Nous avons été obligés d'accepter des prestations non essentielles pour éviter l'arrêt du travail par les dockers » (Entretien E9).

« ... Les différents intervenants cherchaient à fuir leurs responsabilités, au détriment des intérêts économiques et financiers, parfois très importants des chargeurs » (Entretien E1).

« Les syndicats ont été une source de problèmes liée au comportement des dockers (Entretien E5).

▪ Absence de la concurrence

Les interviewés ont mentionné également le problème de l'absence de concurrence entre les ports marocains et à l'intérieur de ces derniers. Ils ont noté qu'en raison de divers obstacles tels que l'insuffisance des moyens de manutention spécialisés, l'absence de personnel spécialisé et qualifié, les pratiques monopolistiques de l'ODEP et des stevedores, etc...la concurrence était fortement entravée. Les verbatim suivants confirment cet avis :

« ... Il y avait une absence de concurrence entre les ports marocains et à l'intérieur de ces derniers » (Entretien E5).

« ... Un seul opérateur à savoir l'ODEP était responsable des missions d'autorité portuaire et des opérations commerciales, ce qui fausse les règles de la bonne concurrence » (Entretien E1).

« Les stevedores ont monopolisé le secteur portuaire, supprimant ainsi toute concurrence »

« ... Leur position de domination a empêché l'arrivée de nouveaux acteurs » (Entretien E8).

« Le problème d'absence de concurrence dans le secteur portuaire était dû à un manque de personnels qualifiés, à une insuffisance des engins et moyens de manutention spécialisés dans les ports du Royaume et bien sûr aux pratiques monopolistiques des deux opérateurs » (Entretien E4).

« L'absence de concurrence dans les espaces portuaires a entraîné plusieurs conséquences néfastes telles que des services de qualité inférieure, des délais de traitement trop longs, des coûts plus élevés pour les clients, etc... » (Entretien E9).

▪ Pratiques inappropriées de l'ODEP et des Stevedores

Plusieurs verbatims ont mis en évidence un deuxième facteur à savoir, les pratiques inappropriées de la part de

l'ODEP qui était responsable à la fois de la gestion et de la programmation des escales des navires accostons sur les ports marocains et des opérations de manutention « *ces pratiques ont donné lieu à des abus et à des pratiques de clientélisme* » et des sociétés de stevedoring en raison d'un manque de professionnalisme de la part des dockers employés, un sureffectif, des grèves et des arrêts de travail sans raisons professionnelles, absentéisme, etc... « *Ce qui a causé des surcoûts et des délais de traitement trop longs* ». Ce qui peut être justifié par les verbatim suivants :

« L'ODEP était responsable des opérations de manutention et de la gestion des escales, ce qui a conduit à des pratiques inappropriées, tels que le favoritisme, le clientélisme, etc... » (Entretien E1).

« Il y avait un manque de compétence et de professionnalisme de la part des dockers : sureffectif, grèves, arrêts de travail, absentéisme, etc... » (Entretien E10).

« Nous avons souffert des pratiques inappropriées des dockers. Ces comportements inadéquats ont eu des répercussions majeures sur les opérations portuaires » (Entretien E8).

« ... Je me souviens très bien des énormes difficultés que nous avons rencontrées en raison des pratiques de l'ODEP et des stevedores. Cela a eu un impact très négatif sur notre situation » (Entretien E9).

▪ Complexité des procédures administratives

Enfin, les répondants ont mentionné que le secteur portuaire a rencontré des difficultés en raison de la complexité des procédures et de la documentation du commerce international, du nombre important d'intervenants impliquées et de la diversité des documents qu'ils produisent. L'absence d'un système qui permettrait de relier toute la communauté portuaire été un défi majeur. Les extraits suivants peuvent en témoigner :

« Le secteur portuaire au Maroc était caractérisé par une complexité dû au grand nombre d'intervenants impliquées dans la chaîne logistique portuaire. Cela a rendu les opérations plus complexes et difficiles à gérer » (Entretien E3).

« ... Les processus manuels ont entraîné des retards dans le traitement des demandes des usagers des ports marocains » (Entretien E4).

« La paperasse excessive dans le passé a engendré des erreurs de traitement des données et une difficulté d'accès aux informations en temps réel » (Entretien E7).

« Le secteur était caractérisé par l'absence d'un système qui permettait de relier efficacement les différents intervenants » (Entretien E11).

« ... Nous avons été confrontés à une procédure administrative très complexe, ce qui a causé de nombreux problèmes : retards dans le traitement des navires accostés, des délais de séjour trop longs, etc... » (Entretien E6).

« En tant que transitaire à l'époque, je me souviens que les procédures administratives étaient très lourdes » (Entretien E9).

Suite à ces anomalies, le Maroc s'est engagé dans une réforme de restructuration du secteur portuaire, dans le but d'améliorer ses performances et de propulser le Royaume vers de nouveaux horizons.

2.4.2. Retombées et impacts de la réforme portuaire

Dans le deuxième axe de notre guide d'entretien, nous avons cherché à analyser l'effet de cette réforme sur l'évolution du secteur portuaire marocain.

▪ Crédit de la concurrence

Une des premières mesures mentionnées est l'élimination du monopole de l'ODEP, qui a ouvert la voie à la création d'une concurrence dans l'espace portuaire par le biais de l'octroi d'autorisations et de concessions aux opérateurs publics et privés.

A titre d'exemple, « *la concurrence au port de Casablanca a été réalisée par la création de la SODEP opérateur public issue de la scission de l'ex-ODEP et de la société SOMAPORT créée à partir des sociétés de stevedoring qui opéraient au port de Casablanca. Cela donne aux clients plus de choix* » (Entretien E1). Pareillement et afin d'introduire la concurrence dans la manutention du trafic céréalier du port de Casablanca, « *une autorisation a également été accordée à la société Mass Céréales Maghreb pour exploiter le poste 60, en plus de la SOSIPO qui opère déjà aux postes 20 et 21. Cette mesure vise à créer un environnement concurrentiel dans le traitement de ce trafic, offrant ainsi plus de choix et d'options pour les acteurs* » (Entretien E7).

Dans ce sens, les E5, E8 et E10 déclarent tous : « *l'introduction de la concurrence a eu un impact significatif sur l'évolution du secteur portuaire marocain. Elle a favorisé l'innovation, amélioré la qualité des services portuaires et offert un choix plus large aux usagers, tout en stimulant une compétition équitable, saine et bénéfique pour l'ensemble du secteur* ».

▪ Réalisations de grands projets portuaires

Les interviewés ont également mentionné un autre élément important découlant de la mise en place de cette réforme, qui concerne la réalisation de plusieurs investissements et l'encouragement de la participation du secteur privé dans le secteur portuaire. Les E1, E2, E4, E6 et E7 déclarent tous « *cette approche a créé un climat favorable à l'investissement et à stimuler l'engagement des acteurs privés. Cela a conduit à la modernisation des infrastructures, l'amélioration des services, la création d'emplois et a renforcé la compétitivité globale du secteur portuaire marocain* ». Voici quelques exemples des projets dont ils ont parlé :

- La construction du complexe portuaire Tanger Med : E12 explique « *considéré comme l'un des grands projets économiques dans l'histoire de notre pays. Selon l'indice de compétitivité logistique publié par la Banque mondiale, le Royaume a fait des progrès remarquables en matière de compétitivité logistique et le grand projet Tanger Med y a contribué de manière significative* ».
- La construction du méga port Nador West Med : Selon E4 « *le coût global est estimé à 11,56 MMDHS et la première phase de ce projet a déjà atteint un niveau d'avancement de 85%* ».
- L'extension du quai nord du port d'Agadir : D'après E2 « *le coût prévu s'élève à 134 MDH. Ce projet vise à*

augmenter la capacité d'accueil du quai et répondre à la demande croissante du trafic dans ce port.

- La construction du port de Dakhla Atlantique : E2 explique « *le projet de Dakhla Atlantique est un projet en cours et les travaux sont prévus d'être achevés fin 2028* ».
- La réhabilitation du port d'Al Hoceima : E2 affirme « *la réhabilitation du port d'Al Hoceima ont été achevés pour un coût total de 115 MDH. Ce projet avait pour objectif principal d'accompagner les activités de loisirs dans ce port* ».
- L'ouverture des ports sur la ville a été un sujet de discussion évoqué. Cette mesure vise à renforcer la connectivité entre le port et les régions environnantes. Ils ont cité l'exemple de l'ouverture du port de Casablanca à la ville « *ce projet est constitué de trois volets : la construction d'un nouveau port de pêche, d'un nouveau chantier naval et enfin d'un terminal de croisière* » (Entretiens E1, E2 et E4).

Ces exemples illustrent donc la diversité des projets réalisés dans le cadre de réformer, démontrant l'impact positif qu'ils ont eu sur le développement de ce secteur clé.

▪ La transformation digitale des ports

Les interviewés ont souligné l'importance de la digitalisation en tant que facteur clé. Ils ont noté que cette réforme a pris compte un élément crucial, à savoir l'accélération de la transformation digitale des ports marocains.

Lors des entretiens, les répondants ont commencé par mentionner plusieurs projets phares, tels que :

- Le guichet unique PORTNET : qui rentre dans le cadre de la démarche de transformation digitale des ports pilotée par ANP. « *Ce système s'est révélé comme une solution efficiente pour simplifier et dématérialiser les processus portuaire, et logistique et s'est imposé progressivement comme le guichet unique au service des entreprises du commerce extérieur* » (Entretien E3).
- Le système Tanger Med Port Community System (PCS) : « *fonctionne comme un guichet unique, similaire à celui de l'ANP. Son objectif est de simplifier et faciliter les opérations portuaires et logistiques pour les acteurs publics et privés impliqués dans ce projet* » (Entretien E3).
- Le système de dédouanement BADR : « *marquant le commencement du processus de dématérialisation du circuit de dédouanement allant du dépôt de la déclaration en détail jusqu'à enlèvement des marchandises, un tel projet ayant atteint son point culminant en 2019 avec le zéro papier* » (Entretien E11).
- Le programme de transformation digitale « SMART PORT » : « *il s'agit d'une transformation couplée de l'intelligence artificielle et de l'industrie 4.0. Bien que le Maroc n'ait pas encore atteint le stade des « ports intelligents », le lancement de ce programme au Maroc est un pas en avant promoteur* » (Entretiens E1 et E3).

Ainsi, ils ont souligné les avantages qu'a apportés la digitalisation au secteur portuaire marocain, notamment:

- La réduction du temps d'attente des navires ;
- La minimisation du temps d'attente des marchandises ;
- La diminution du délai de séjour des navires ;
- L'amélioration de la productivité dans les terminaux ;
- L'anticipation et la fluidification du traitement des navires et des marchandises ;
- L'anticipation et l'optimisation de l'affectation des moyens matériels et humains.

Les verbatim suivants confirment cet avis :

Selon **E3** : « *Les avancées en matière de transformation digitale ont non seulement amélioré la productivité des ports du Royaume, mais elles ont également permis une prise de décision plus éclairée, basée sur des données fiables et en temps réel* ». Toujours dans cette optique, **E4** affirme : « *La transformation digitale des ports marocains a ouvert de nouvelles perspectives. En digitalisant l'ensemble des procédures, les ports peuvent accélérer les processus, faciliter les échanges de données et assurer une meilleure coordination entre les différents intervenants* ». Dans ce même sillage, **E6, E7, E8, E9 et E10** ajoutent : « *La transformation digitale a révolutionné notre façon de planifier et de gérer les flux, nous permettant de mieux prévoir les délais et d'améliorer la visibilité de toute la chaîne logistique portuaire. L'objectif principal est la dématérialisation à 100% des procédures du commerce extérieur. Cela permet la réduction des temps d'attente et de séjour des navires et des marchandises aux ports, l'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires, l'anticipation et la fluidification du traitement des navires, la planification et l'anticipation de l'affectation des RH et des moyens matériels, etc... ».*

2.4.3. Domaines d'amélioration post-réforme du secteur portuaire

Le troisième axe aborde les éléments nécessitant des améliorations dans le secteur portuaire marocain. Dans cette perspective, les répondants étaient unanimes en soulignant la nécessité d'accorder davantage d'attention et d'efforts à quatre aspects clés :

▪ L'accélération de la transformation digitale

Le premier aspect abordé lors des entrevues concerne l'accélération de la transformation digitale des ports. Dans cet aspect, tous les interviewés ont été unanimes sur le fait que la transformation digitale est un chantier qui demande une attention particulière et nécessite des améliorations. ont souligné que bien que les ports marocains aient fait d'importants progrès en matière de digitalisation, il reste encore des défis à relever, notamment lorsqu'on les compare avec les ports avancés dans ce domaine. Les verbatim suivants renforcent davantage cet avis :

« *Les ports marocains ont progressé en matière de transformation digitale, mais il est encore crucial de poursuivre les efforts, en s'inspirant des ports étrangers qui sont leader dans ce domaine* » (**Entretien E3**).

« ... *La comparaison avec les ports développés montre clairement la nécessité d'accélérer les efforts dans ce domaine de digitalisation* » (**Entretien E8**).

« *Les avancées réalisées au Maroc dans le secteur portuaire sont incontestables, mais la transformation digitale demeure un chantier important qui nécessite des améliorations* » (**Entretien E7**).

« *Le commerce extérieur constitue un secteur clé de l'économie mondiale qui connaît une transformation profonde grâce aux avancées technologiques, à savoir : la Blockchain, l'Intelligence Artificielle et l'Internet des Objets. Il est donc important de tirer pleinement profit de cette évolution* » (**Entretien E11**).

« ... *La transformation digitale des ports est devenue un facteur important. Les clients recherchent des procédures simplifiées pour une exécution plus rapide et efficace. Il faut donc accorder une attention particulière à ce domaine* » (**Entretien E12**).

« ... *Le port Tanger Med peut devenir le port le plus smart du Maroc, voire de l'Afrique* » (**Entretien E4**).

▪ La transition écologique des ports

Lors des entretiens, les interviewés ont positionné le développement durable en tant que deuxième préoccupation prioritaire. Cette attention particulière est due à une prise de conscience croissante de l'importance du développement durable et de la nécessité de réduire l'impact environnemental de l'industrie portuaire. Ainsi, il y a une pression grandissante sur tous les ports pour qu'ils se transforment vers une approche durable d'ici 2030. Les affirmations ci-dessous soutiennent notre point de vue :

« ... *Un autre élément tout aussi important est le développement durable* » (**Entretien E2**).

« ... *L'ANP a intégré le développement durable dans ses objectifs stratégiques et opérationnels* » (**Entretien E1**).

« *La nouvelle orientation impose à tous les ports de devenir obligatoirement "verts" d'ici 2030* » (**Entretien E6**).

« *La transition vers des ports durables et s'est imposée comme un élément attractif et convoité pour les usagers portuaires* » (**Entretien E7**).

« ... *On ne peut pas dissocier la transformation digitale et le développement durable* » (**Entretien E3**).

« *Dans la tendance actuelle, les ports verts et intelligents sont des moteurs de progrès, avec une approche durable et innovante garantissant une croissance portuaire durable* » (**Entretien E4**).

« *Je pense qu'il est important que toutes les régions intensifient la transition écologique au sein de leurs installations portuaires* » (**Entretien E10**).

▪ La formation et le développement des compétences du personnel portuaire

Le troisième point évoqué est lié à la formation et le développement des compétences du personnel portuaire. En investissant dans ces domaines clés, il serait possible de relever les normes de qualité, d'accroître l'efficacité opérationnelle et de s'adapter aux évolutions et aux dernières tendances du secteur portuaire. Les verbatim qui vont suivre renforcent davantage notre avis :

« Avec un personnel hautement qualifié et formé, le secteur sera mieux préparé pour affronter les défis du futur et faire face à une concurrence acharnée » (**Entretien E6**).

« La formation joue un rôle essentiel dans le développement de ce secteur clé » (**Entretien E11**).

« En développant des programmes de formations adaptés, il est possible de former un personnel spécialisé et qualifié » (**Entretien E1**).

« Il est essentiel de mettre l'accent sur les formations adaptées pour combler l'éventuel manque de spécialistes dans le domaine portuaire » (**Entretien E2**).

« ... Les formations doivent être alignées avec les besoins du secteur et les évolutions de l'industrie maritime et portuaire » (**Entretien E8**).

- **Le renforcement de la promotion et des actions marketing des places portuaires**

Le dernier point dont les participants ont parlé est la nécessité du marketing ainsi que la promotion des places portuaires. Cela permet d'attirer davantage de trafic maritime, de maintenir des relations solides avec les clients existants, de renforcer l'image de marque des ports et de positionner le Royaume en tant que destination attrayante pour les acteurs du commerce international. Les verbatim ci-après appuient notre point de vue :

«... Donner un saut qualitatif à l'image de marque des ports marocains passe systématiquement par la mise en place d'une politique de communication et de promotion» (**Entretien E1**).

«... Promotion des places portuaires, moyennant l'organisation de journées de promotion à l'échelle nationale et, éventuellement, à l'international, dans le cadre d'une approche marketing proactive de rayonnement » (**Entretien E4**).

« Dans un secteur hautement concurrentiel, le marketing est essentiel pour attirer de nouvelles activités et un trafic plus important » (**Entretien E7**).

« Dans un environnement en pleine mutation, le marketing portuaire apparaît comme un outil indispensable pour assurer la croissance et le développement du secteur portuaire marocain » (**Entretien E8**).

3. CONCLUSION

Le secteur portuaire marocain a été confronté à plusieurs dysfonctionnements qui ont nui à sa compétitivité et compromis sa performance. Parmi ces problèmes, on peut citer principalement l'absence de concurrence entre les ports et intra ports, les pratiques inappropriées de l'ODEP et des sociétés de stevedoring, la complexité des procédures administratives et d'autres défis connexes. Pour faire face à ces problèmes et relever les défis du secteur portuaire, le Maroc a entrepris une réforme d'envergure visant à restructurer ce secteur stratégique. L'objectif est de relever la performance des ports marocains et de les hisser à un niveau plus élevé de compétitivité.

Dans cette optique, une étude qualitative exploratoire a été menée afin d'évaluer l'impact de cette réforme sur l'évolution du secteur portuaire marocain. Notre objectif était d'obtenir des informations pertinentes pour évaluer si la réforme a généré les effets escomptés et comment elle a contribué à l'évolution du secteur.

Selon les résultats de notre étude, le secteur portuaire au Maroc a connu des avancées significatives, mais plusieurs aspects nécessitent des améliorations. Parmi ces aspects, il est essentiel d'accélérer la transformation digitale des ports afin de simplifier les procédures et d'améliorer l'efficacité globale, il est crucial de mettre l'accent sur la formation du personnel portuaire pour qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de l'industrie portuaire. Parallèlement, la transformation des ports marocains en infrastructures plus écologiques est également un objectif crucial pour contribuer à la transition vers une industrie portuaire durable. De plus, le renforcement de la promotion et du marketing des places portuaires pour attirer davantage de clients et de partenaires.

Ainsi, plusieurs questions subsistent et auxquelles il conviendrait de répondre via de futures recherches, par exemple : Dans quelle mesure la transformation digitale affecte-t-elle la performance du secteur portuaire ? L'adoption du principe de développement durable améliore-t-elle la performance des ports ? Quels sont les défis et les opportunités liés à l'optimisation du potentiel humain dans le contexte de la transformation digitale des ports ? Quel rôle jouent la promotion et le marketing dans l'essor des ports ?

REFERENCES

Article de revue

1. Anisser, N., & Zekri, N. (2019). La réforme portuaire marocaine : une évolution dans le secteur portuaire marocain, mais au-dessous des attentes ». Revue des Etudes et Recherche en Logistique et Développement, 1(5), 62-80.
2. Talkhokhet, D., & Moutmihi, M. (2016). Les ports du Maroc : Gouvernance et Régionalisation. Organisation et Territoires. Maghrébin, Imprimerie Bidaoui, (2), 106.

Livres, rapports et document de travail

3. Bassime, L. (2017). La logistique portuaire : approche comparative des régimes juridiques. Cité dans : Abbad, H. El Khayat, M. & Naciri, A. (2017). Logistique du commerce extérieur au Maroc : un levier de compétitivité. Association Marocaine pour la Logistique. Rabat, 207-220.
4. Cherfaoui, N., & Doghmi, H. (2009). Résiliences, système portuaire du Maroc de la naissance à 2060, Casablanca, sciences de l'ingénieur, 447-459.
5. Elkhayat M. (2014). La compétitivité du port de Casablanca en question, In Daniel LABARONNE (coord), Villes portuaires au Maghreb : Acteurs du développement durable, paris, presse des mines, collection développement durable, 139-157.
6. Ganassali, S. (2014). Enquêtes et analyse de données avec Sphinx : Livre+ plateforme interactive eText-Licence 12 mois. Pearson Education France.
7. Naciri Bensaghir, A. (2017). Gestion des ports et compétitivité économique : le cas de la réforme portuaire au Maroc. Cité dans : Abbad, H. El Khayat, M. & Naciri, A. (2017). Logistique du commerce extérieur

- au Maroc : un levier de compétitivité. Association Marocaine pour la Logistique. Rabat, 16-179.
8. Ouazzani Chahdi, F., (2009). La logistique, outil stratégique d'intégration économique dans l'espace euro-maghrébin. 1er ed Diwan, 3000, Rabat.
9. Banque Mondiale et Ministère du Transport et de l'Equipement. (2006). La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc. Mai 2006. [Disponible en ligne] :
https://knowledgeuclga.org/IMG/pdf/lalogistiqueduc_ommerceetdelacompetitivedumaroc.pdf (15 Août, 2004).
10. Ministère de l'Équipement et des Transports (2011). La stratégie portuaire nationale à l'horizon 2030, Royaume du Maroc, 62. [Disponible en ligne] :
<https://www.equipement.gov.ma/ports/Publications/Documents/StrategiePortuaireweb-FR.pdf> (15 Août, 2004).

Textes de lois

11. Article 2 de la loi n° 6-84 du 18 Décembre 1984.
12. Article 6 de la loi n° 6-84 du 18 Décembre 1984.
13. Article 1 de l'arrêté n° 131/26 du 04/02/1993.

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

Merci de bien vouloir consacrer du temps pour répondre à ce guide portant sur « Analyse de l'impact de la réforme portuaire au Maroc : une étude qualitative sur l'évolution du secteur portuaire ». Nous vous garantissons l'anonymat et la confidentialité de vos réponses. Notre objectif consiste à déterminer l'impact de la réforme sur le secteur portuaire et à examiner ses retombées.

PRÉSENTATION DES RÉPONDANTS

1. Pouvez-vous vous présenter dans un premier temps ?
2. Quel est votre âge ? Et quel est votre niveau de formation ?
3. Quelle est votre relation avec la chaîne logistique portuaire ?

AXE 1 : Caractéristiques du secteur portuaire marocain avant la mise en place de la réforme portuaire?

1. Quelle était la situation du secteur portuaire marocain avant la mise en place de la réforme portuaire ?
2. Quels ont été les principaux acteurs impliqués dans le processus de réforme ?
3. Quels étaient les principaux problèmes opérationnels rencontrés par les ports marocains avant la réforme ?
4. Quel était le degré de collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème portuaire et les autorités locales auparavant ?
5. Quel était l'état des infrastructures portuaires avant la mise en place de la réforme ?
6. Quel était le niveau de concurrence des ports marocains par rapport aux autres ports européens avant la réforme ?
7. Quelles difficultés ont été rencontrées avec les procédures opérationnelles dans les ports ?
8. Quels outils informatiques étaient utilisés dans les opérations portuaires avant la mise en place de la réforme ?

AXE 2 : Retombées et impacts de la réforme portuaire

1. Quels projets structurants ont été mis en place suite à la réforme ?
2. Comment la réforme portuaire a-t-elle amélioré la compétitivité des ports marocains ?
3. Quels bénéfices la réforme a-t-elle apportés en matière d'efficacité opérationnelle dans les ports ?
4. Quels avantages la réforme a-t-elle apportée aux infrastructures portuaires ?
5. Quels impacts la réforme a-t-elle eu sur la collaboration entre les différents acteurs du secteur portuaire marocain ?

6. Quels changements la réforme des ports marocains a-t-elle introduits dans les procédures administratives ?
7. Qu'est-ce que la réforme a apporté en termes de digitalisation des procédures et des opérations portuaires ?
8. Quelles ont été les retombées sociales de la réforme portuaire ?

AXE 3 : Domaines d'amélioration post-réforme du secteur portuaire

1. Quels domaines spécifiques nécessitent encore des améliorations ?
2. Quels défis ont été rencontrés lors de la réalisation des projets structurants dans le secteur portuaire marocains ?
3. Quelles procédures opérationnelles demeurent inefficaces et nécessitent des ajustements ?
4. Quels aspects de la transformation digitale de la chaîne logistique portuaire doivent encore être développés après la réforme ?
5. Quels outils ou technologies supplémentaires pourraient être introduits pour améliorer l'efficacité des ports marocains après la mise en place de la réforme ?
6. Comment la communication et la transparence avec les divers parties prenantes du port peuvent-elles être renforcées dans la gestion des ports marocains ?
7. Comment les ports marocains peuvent-ils mieux gérer les impacts sociaux de l'automatisation sur l'emploi dans le secteur ?
8. Quelles meilleures pratiques d'autres ports concurrents pourraient être adoptées pour améliorer les opérations portuaires ?