

# Désiré DALLO

52 ans, Directeur général du Port autonome de San Pedro

« NOUS VOULONS DONNER  
À LA CÔTE D'IVOIRE UN DEUXIÈME  
PORT DE CLASSE MONDIALE »

**DIPLÔMÉ DE LA PRESTIGIEUSE UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE STANFORD, DÉSIRÉ DALLO VEUT HISSER LE PORT DE SAN PEDRO AU RANG DES PORTS QUI COMPTENT DANS LA SOUS-RÉGION. DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS 2002, IL A ENTREPRIS UNE SÉRIE D'ACTIIONS POUR ATTEINDRE SON OBJECTIF. SON PORT VIENT D'ACQUÉRIR SA PREMIÈRE GRUE MOBILE. UNE CONVENTION DE CONCESSION D'UN TERMINAL À CONTENEURS A AUSSI ÉTÉ SIGNÉE AVEC LE GROUPE SUISSE MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC), NUMÉRO 2 MONDIAL DU TRANSPORT MARITIME. ENTRETIEN.**

INTERVIEW ALAIN AKA

**P**ouvez-vous nous résumer votre cursus scolaire ?

Après mon Bac C en 1975, je suis orienté à la Faculté de Sciences de l'Université d'Abidjan où j'obtiens la Maîtrise-ès-Sciences de Physique. Admis à l'Ecole Supérieure d'Electricité de Paris à Gif-sur-Yvette, je décroche mon diplôme d'Ingénieur Supélec en 1981. Je me rends ensuite aux Etats-Unis où j'obtiens en 1983, un Master of Sciences in Engineering Management de University of Southern California (USC) à Los Angeles et, en 1984, un Master of Sciences in Industrial Engineering de Stanford University à Palo Alto. Je rentre aussitôt après en Côte d'Ivoire afin de me mettre au service de mon pays.

**Comment se passe votre retour en Côte d'Ivoire ?**

En 1984, dès mon retour en Côte d'Ivoire, je suis recruté par le groupe Unilever (ex-

Blohorn) comme Ingénieur d'études et de production à l'usine de Vridi. Deux ans plus tard, je suis muté comme ingénieur de procédé dans une société du groupe en France, Astra Calvé. J'y travaille deux ans. Puis après un stage de trois mois à Technical Information Services d'Unilever à Rotterdam et Londres, je retourne à l'usine de Vridi comme Chef de service études et travaux neufs en septembre 1988. En 1991, je suis muté à Lever Brothers au Ghana, une société du groupe. J'y suis nommé directeur de production, après un an. Je reviens en Côte d'Ivoire en 1993 comme directeur de production à l'usine de Vridi. En juin 1994, je suis nommé directeur d'usine à Trituraf à Bouaké. En 1996, je repars à nouveau à Londres muté en tant que Technical Officer au siège mondial d'Unilever. En mars 1997, je retourne en Côte d'Ivoire comme Directeur Technique du groupe Unilever en charge des usines de Vridi, Saprocys en Zone 4, Trituraf à Bouaké, PHCI à Kossou et SPCN au Niger.

**Vous êtes un pur produit d'Unilever. Ne considérez-vous pas votre départ comme une trahison ?**

Non pas du tout ! Quand on est presque au sommet de la pyramide, il faut parfois faire un choix, pour faire face à d'autres défis. C'est ce que j'ai fait en partant du groupe Unilever en janvier 2002 pour être Directeur général de la Société Ivoirienne de Gestion du Patrimoine Ferroviaire (SIPF). Deux mois plus tard, une autre opportunité s'est offerte à moi, et le 18 mars 2002, j'ai quitté la SIPF pour prendre fonction comme Directeur général au Port Autonome de San Pedro.

**Vous arrivez donc au Port de San Pedro en mars 2002. Quel état des lieux faites-vous ?**

A ma prise de fonction, je trouve une situation qui comporte de nombreuses opportunités d'amélioration. A deux niveaux. D'abord les infrastructures : elles présentent un manque

criard d'entretien de nature à constituer une entrave majeure à la compétitivité du port. Ensuite au niveau des ressources humaines, il y a quelques difficultés qu'il faut résoudre, notamment l'amélioration des conditions de services et ceux relatifs aux relations syndicales. Je prends aussi conscience du potentiel du port eu égard à la richesse de son hinterland et à sa position géostratégique demeurée jusque-là inexploitée. Petit village de quarante pêcheurs, dans les années 1960, San Pedro est devenu une grande ville et doté d'un port d'où la Côte d'Ivoire peut commercer avec le reste du monde. Un port qui permet à l'Etat ivoirien de collecter près de 17% de ses recettes douanières. C'est donc un outil important pour le développement de mon pays. L'histoire retiendra que le port est né d'une ambition politique clairement affirmée du Président Félix Houphouët-Boigny : désenclaver la région du Sud-Ouest par la création d'un pôle de développement à l'instar de ce que Abidjan a été pour le Centre, l'Est et le Sud de la Côte d'Ivoire. Le port de San Pedro est donc un important outil de développement pour mon pays.

#### Qu'est-ce qui a été concrètement fait depuis votre prise de fonction ?

Sur la base d'un projet d'entreprise, nous avons investi, avec l'appui de l'Etat de Côte d'Ivoire, 14 milliards de francs CFA pour mettre les infrastructures à niveau. Et nous continuons d'investir. Ensuite, il y a les ressources humaines. C'est l'un des éléments les plus importants dans la gestion de toute entreprise. Nous avons revalorisé les conditions de travail. Aujourd'hui, chaque employé a un ordinateur. Quand j'arrivais, il y avait un ordinateur pour six. San Pedro est aujourd'hui un port moderne qui s'inscrit résolument dans la révolution numérique. Les nouvelles technologies de l'information sont utilisées partout. J'en veux pour preuve, le progiciel que nous sommes en train de développer, le Système d'Information Portuaire, véritable plate-forme communautaire, qui permettra de faciliter les échanges d'informations et de transactions relatives au passage de la marchandise. Au niveau de la gestion des ressources humaines, un système de développement des performances et des compétences

l'équipe. J'essaie donc de faire prévaloir l'esprit d'équipe, d'écouter, de communiquer, de fédérer les énergies. In fine, mes efforts tendent vers la mise en place d'un système qui permet de convaincre au lieu de vaincre, qui motive les collaborateurs et assure l'adhésion totale à la réussite des projets communs. Je suis satisfait quand je vois les membres de mon équipe développer d'eux-mêmes d'autres initiatives tendant à la réalisation des objectifs que nous nous sommes assignés. Tous ces éléments constituent, pour moi, les véritables facteurs de la réussite. Mais leur application requiert beaucoup de courage et de persévérance.

#### Quelle est la taille aujourd'hui du Port de San Pedro ?

Le schéma directeur de développement du début des années 80 devait permettre un trafic de 12 millions de tonnes. Mais en raison des difficultés économiques, la construction du port n'a pas été achevée. De même, les projets de développement qui devaient générer ce trafic n'ont pu être réalisés. En 2002, on était à un trafic d'environ 1 200 000

de 13 milliards au total sont à réaliser par MSC et l'autorité portuaire. Pour 2009, ce sont là, des actions très importantes dont nous devons assurer la réalisation.

#### Vous avez également fait l'acquisition d'une grue...

Oui, nous avons acquis une grue mobile Gottwald, qui constitue l'un des premiers équipements du terminal à conteneurs et qui vient d'être livrée au Port de San Pedro. Cette grue va améliorer nos opérations de manutention bord terre. Aujourd'hui, nous utilisons les grues de bord de certains navires, mais il était nécessaire de trouver le moyen d'optimiser nos cadences de manutentions, car il existe des navires qui ne sont pas grésés, rendant impossible leur accostage à San Pedro. C'est donc une porte que nous ouvrons à tous ces navires. Cette grue va permettre de réduire drastiquement leur temps d'escale au Port de San Pedro. En outre, du fait de son moteur diesel-électrique, elle permettra une activité bien moins polluante. Un port moderne doit être équipé de ce genre de matériels performants. Car un navire à l'arrêt induit des coûts très élevés.

#### Avec l'arrivée des Suisses de la Mediterranean Shipping Company (MSC) dans la gestion du Port, San Pedro ne se dirige-t-il pas vers une privatisation ?

L'autorité portuaire de San Pedro demeurera autorité portuaire, démembrement de l'Etat pour gérer les infrastructures du port. Mais, l'autorité portuaire peut par délégation concéder une partie de ce service public à des sociétés privées dans le cadre de contrats de concession. Et en ce qui nous concerne, nous avons utilisé les dispositions du code des marchés publics qui permettent, par appel d'offres, de désigner un prestataire de service pour cette concession. C'est un processus qui a démarré en janvier 2008 et qui s'est fait en deux étapes : manifestation d'intérêts pour pré-qualification puis appel d'offres et choix du concessionnaire. Fin juin 2008, nous avons choisi un concessionnaire qui a obtenu l'avis de non-objection de la direction des marchés publics. Nous sommes entrés en négociation en août et septembre, pour nous mettre d'accord sur toutes les stipulations du contrat de concession. C'est donc moins un pas vers la privatisation, qu'un processus tendant à la maximisation de nos activités. Le fort potentiel de MSC et l'extension prévue de notre zone d'influence vers les pays limitrophes ouvrent la voie à la construction d'un terminal à conteneurs de plus grande capacité. De ce fait, nous avons, en projet dans les trois à quatre années à venir, la construction d'un nouveau terminal de 1 kilomètre de linéaire de quai, de 15 mètres de tirant d'eau, afin de recevoir de façon simultanée des navires de 400 mètres de long. Nous voulons dimensionner ce terminal de telle sorte que ses caractéristiques le rendent viable même dans 50 ans, compte tenu de la tendance à la massification des flux maritimes.

#### Quelle différence faites-vous entre le Port de San Pedro et le Port d'Abidjan ?

Le Port de San Pedro et le Port d'Abidjan sont deux structures importantes aussi bien pour l'économie nationale que pour l'intégration sous-régionale. Le Port d'Abidjan, créé en 1952, a connu un développement important, en phase avec le développement économique et social de la capitale Abidjan, et soutenu par la qualité et la diversité des infrastructures de transport reliant le port à toutes les régions du pays et aux pays limitrophes. Le Port d'Abidjan est aujourd'hui le deuxième port d'Afrique subsaharienne après le Port de Durban. Son potentiel de développement est encore important. Quant au Port de San Pedro, premier port de la Côte d'Ivoire indépendante, mis en service en 1971, il est né de la volonté politique de créer un

second pôle de développement et un accès maritime pour les pays limitrophes. Il dispose d'un potentiel important, tant du point de vue de sa situation géographique que des richesses naturelles de son hinterland, dont l'exploitation devrait le hisser au rang des ports de classe mondiale. Il est important de réaliser des infrastructures de transport régionales entre le Port de San Pedro et son arrière pays national et sous régional car San Pedro est le port naturel du sud Mali, de la Guinée forestière et du Liberia. Il appartient à l'Etat qui a la prérogative d'aménagement du territoire, de concevoir à nouveau un programme de développement intégré de l'ouest de la Côte d'Ivoire avec comme pôle, le complexe ville et port de San Pedro. C'est ce que nous disons dans le Livre Blanc de décembre 2007, qui a été transmis à toutes

## « LES ÉLITES AFRICAINES GAGNERAIENT À INITIER DAVANTAGE DE CONTACTS ENTRE ELLES, AFIN DE CONSOLIDER LES BASES D'UNE VÉRITABLE UNION AFRICAINE »

#### Selon vous, qu'est-ce qui a plongé le Port de San Pedro dans cet état de délabrement dont vous venez de parler ?

À la fin des années 80, il y a une récession économique qui entraîne deux problèmes majeurs. D'une part, il y a le repli des investissements publics. De nombreux projets prévus pour le développement du port sont abandonnés et le port ne connaît plus d'extension. D'autre part, il y a la baisse des trafics. Le niveau des redevances portuaires baisse, les travaux d'entretien ne sont pas exécutés et les conditions salariales ne connaissent aucune amélioration. Ce qui a pour conséquence de démotiver le personnel. En fait, en raison de la crise, le projet n'a plus obtenu les appuis nécessaires à son exécution totale. Cependant, à notre arrivée, une nouvelle volonté politique est réaffirmée par le Président de la République, M. Laurent Gbagbo. Elu deux ans plus tôt et conscient de l'importance de cet outil, il nous rend visite en septembre 2002 et prononce cette phrase célèbre qui devient notre feuille de route : « Je ne veux pas que le Port de San Pedro soit un demi-port. Je veux qu'il soit un port à part entière et je suis disposé à tout mettre en œuvre pour qu'il en soit ainsi. »

comportant des contrats d'objectifs et des mécanismes d'évaluation a été mis en place. L'autre volet de notre action a été de réfléchir à la façon dont le port pouvait redevenir un pôle de développement du sud-ouest et de tout l'ouest de la Côte d'Ivoire. Pour ce faire, nous avons édité un Livre Blanc pour la relance et le développement des activités du Port de San Pedro que nous avons présenté aux plus hautes autorités de l'Etat pour appréciation. C'est un programme dont l'exécution va prendre du temps. Mais pour l'heure, les infrastructures ont été totalement réhabilitées. Le Port de San Pedro est compétitif. Il est en train de se positionner véritablement comme un port pivot pour la sous-région et la société Port Autonome de San Pedro est une entreprise viable.

#### Quels sont les facteurs clés de la réussite selon Désiré Dallo.

Mon approche managériale part d'une vision stratégique qui est l'objectif final à atteindre. En fonction des contraintes de l'environnement extérieur et des atouts internes de la société, je développe l'opérationnalisation de cette vision. Il faut le faire suivant un processus participatif pour obtenir l'adhésion de

tonnes, composé pour l'essentiel de 80% de produits à l'export et de 20% de produits à l'import. Et puis, il y a eu la crise qui, avec la partition du pays, a réduit notre zone d'influence. Nos opérateurs économiques n'avaient plus accès aux produits agricoles en provenance de Man, Vavoua, etc. Ce trafic se situe aujourd'hui à environ un million de tonnes ce qui nous permet d'avoir des ressources internes nécessaires à un fonctionnement convenable de l'autorité portuaire. En 2009, nous devrions connaître une forte croissance du trafic.

#### Quels sont vos objectifs pour 2009 ?

Pour 2009, il faut que nous augmentions le trafic de marchandises d'au moins 25%. C'est mon «target». Il y a ensuite la mise en œuvre de la convention de concession du terminal à conteneurs du Port de San Pedro, que nous avons signée avec Mediterranean Shipping Company (MSC), à Genève, le 18 septembre 2008. Cette convention va générer un débit portuaire additionnel de près de 120 000 EVP (NDLR l'équivalent vingt pieds, unité de mesure de conteneur). La société d'exploitation de ce terminal emploiera au moins 100 personnes. Des investissements





tycoon #11

les institutions du pays. Il faut une réelle volonté politique pour mener à terme ce programme de développement, volonté que le Président Laurent Gbagbo a clairement exprimée. Avec la crise de septembre 2002 et l'accroissement de la concurrence sur le trafic des pays sans littoral entre les différents ports de la côte ouest africaine, il importe de rendre complémentaires nos deux ports afin de consolider notre leadership régional. La Côte d'Ivoire ne doit donc pas se contenter d'un seul port. Nous avons l'obligation de doter notre pays d'un deuxième port de classe mondiale, qui compte dans la hiérarchie des ports de la côte ouest africaine.

**Quelle sera la part de San Pedro dans cette volonté de développement et d'intégration sous-régionale ?**

J'ai pleine conscience que l'Afrique ne pourra se développer qu'en réalisant l'intégration de

à ce don, nous allons également faire des études, afin d'augmenter l'offre de services portuaires : création d'un nouveau terminal à conteneurs et viabilisation du domaine portuaire pour faciliter la création d'industries de transformation. Le projet a démarré. Nous sommes en train de sélectionner les consultants qui réaliseront ces études. Et nous avons bon espoir que d'ici le mois de mai 2009, ces études seront terminées et nous aurons alors des projets bancaables que nous présenteront à des institutions financières pour leur réalisation.

**Quelles valeurs laisserez-vous en héritage ?**

Je crois en l'existence d'une énergie spirituelle supérieure qui anime les différents règnes de la nature, le règne humain étant le règne le plus évolué. L'homme est donc doué d'une conscience supérieure et, pour moi, tout ce qui advient ici bas concourt à nous faire

davantage de contacts entre elles, afin de consolider les bases d'une véritable union africaine.

**Comment l'Afrique peut-elle se développer, selon vous ?**

Premièrement, il nous faut des Etats modernes, missionnaires de l'intérêt général et qui fonctionnent autour d'un système judiciaire performant, afin d'améliorer l'environnement des affaires et assurer la justice sociale, la sécurité des biens et des personnes. Il est également urgent de créer des systèmes de défense qui ont pour centre d'intérêt la protection de nos territoires et de nos économies. Deuxièmement, il nous faut investir dans les infrastructures sociales, d'énergie, de technologies de l'information, et de transport. Troisièmement, il faut promouvoir un secteur privé dynamique, en facilitant l'environnement des investissements

« TOUTES LES EXPÉRIENCES, BONNES OU MAUVAISES, NOUS PERMETTENT D'ÉVOLUER, VOIRE DE NOUS AMÉLIORER »

nos économies qui, prises individuellement, sont trop fragmentées pour engendrer une croissance économique durable. Il faut donc une intégration des économies dans la sous-région et sur tout le continent. À notre niveau, nous voulons que le sud-ouest de la Côte d'Ivoire puisse commercer véritablement avec le Libéria, le Mali et avec la Guinée forestière. Concernant la Guinée les bonnes conditions de pré et post acheminement des marchandises entre N'Zérékoré et Conakry ne sont pas encore réunies. A supposer qu'elles le deviennent, il y a un différentiel distance d'environ 400 kilomètres en faveur de San Pedro. Alors, qu'est-ce qui est mieux pour l'habitant de N'Zérékoré ? Recevoir les marchandises de 1000 kilomètres ou de 600 kilomètres ? Nous devons être en quête de rationalité économique. Comment y arriver ? En mettant fin aux économies fragmentées, en nous équipant d'infrastructures de transport régional et en éliminant toutes sortes de barrières. C'est pour cela que nous sommes entrés en contact avec la Banque africaine de développement (BAD) dans le cadre du NEPAD. Notre démarche a abouti et au mois d'avril dernier, nous avons signé un accord de don portant sur un montant de près d'un milliard de francs CFA pour pouvoir faire des études qui permettront d'améliorer le réseau d'interconnexion routière du port à l'arrière-pays national et sous-régional. Grâce

prendre conscience de cette énergie qui nous pousse au bien. A partir de cette conviction, je mets l'homme au centre de toute action. Dans les actes de la vie quotidienne, je m'efforce toujours de faire prévaloir les valeurs de justice, de générosité, d'amour, de loyauté et de probité. Enfin, toutes les expériences, bonnes ou mauvaises, nous permettent d'évoluer, voire de nous améliorer.

**Est-il aujourd'hui du devoir des cadres et de l'élite intellectuelle africaine de s'engager socialement et politiquement ?**

Absolument! Depuis les années 90, le monde est entré dans le règne de la mondialisation et les pays de l'Europe de l'Est, de l'Amérique Latine, mais surtout les pays d'Asie tirent leur épingle du jeu de la nouvelle donne. Sauf l'Afrique. Nous devons mettre fin à l'atroce pessimisme ambiant. Mais comment y arriver si notre élite, notre conscience intellectuelle n'est pas elle-même à la tâche, socialement et politiquement ? L'Afrique possède pourtant un fort potentiel de développement, à tous les niveaux. C'est donc le rôle de l'élite africaine de montrer sa capacité à penser des projets et de proposer une vision qui se posent à l'Afrique dans le domaine de l'environnement, de la santé, de l'éducation, de l'immigration, de la jeunesse. Enfin les élites africaines gagneraient à intégrer

l'entrepreneuriat. Quatrièmement, il faut développer le capital humain, par une politique sociale qui s'appuie sur les infrastructures sociales de base et règle les problèmes de santé, d'accès à l'eau potable, d'électricité, d'habitat, par la mise en place de systèmes d'enseignement et de recherches scientifiques performants. Enfin, les contraintes du développement durable ne doivent pas être ignorées ; elles doivent en permanence être au cœur de toutes les politiques de développement.

**Pour terminer, certaines rumeurs vous annoncent à Abidjan...**

Je n'ai jamais rien entendu de tel et pourtant, j'ai l'ouïe fine... (Rires). Plus sérieusement, j'ai déjà exercé au Port Autonome d'Abidjan pendant trois semaines, dans le cadre d'une mission spécifique que le Chef de l'Etat m'avait confié. (NDLR : il a assuré l'intérim du Directeur Général du PAA, M. Marcel Gossio, pendant l'affaire des déchets toxiques). Je reste à la disposition du Chef de l'Etat pour servir mon pays dans d'autres domaines et à d'autres niveaux, s'il l'estime nécessaire. Aujourd'hui, je m'attelle à réussir la mission qui m'a été confiée à San Pedro. L'équipe de jeunes cadres compétents qui m'entoure et moi-même ne ménageons aucun effort pour faire du Port de San Pedro une plate-forme de référence mondiale. ■

tycoon #11