



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PLAN D'ORGANISATION ET DE DOTATION POUR LES FONCTIONS DE RÉGULATION

Février 2018

Cette publication a été produite par Nathan Associates Inc. pour examen par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). C'est rendu possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'USAID. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'auteur ou des auteurs et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
2. FONCTIONS RÉGULATOIRES DE L'APN	5
ANALYSE DE LA REGULATION DU TARIF PORTUAIRE	5
Fonction de Régulation et de Surveillance de la Concurrence	7
Limites tarifaires maximales	9
Répartition des frais entre les expéditeurs et les transporteurs	11
Surveillance de la concurrence	13
Compétences et connaissances requises pour exercer la fonction de surveillance de la performance opérationnelle	15
RÈGLEMENT OPÉRATIONNEL	16
Compétences et connaissances requises pour exercer la fonction de régulation opérationnelle	17
CONTRATS ET MÉCANISMES JURIDIQUES POUR LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ DANS LES SERVICES PORTUAIRES	17
3. EXIGENCES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES RÉGULATOIRES ET DE RELATIONS INTER-UNITÉS	21
4. ORGANISER L'UNITÉ DE RÉGULATION	28
5. ÉTABLISSEMENT ORGANISATIONNEL PROPOSÉ ET DOTATION POUR LES FONCTIONS DE RÉGULATION LIEES AU PORT DE CAP HAÏTIEN PORT	35

I. INTRODUCTION

Le gouvernement d'Haïti a présenté un projet de loi visant à réformer le secteur portuaire. La législation visait à séparer la réglementation portuaire de la responsabilité opérationnelle en créant deux nouvelles institutions pour assumer ces responsabilités. Les deux nouvelles entités proposées, ANAREP (pour la réglementation portuaire) et SONAGEP (pour les opérations portuaires) remplaceraient l'Autorité portuaire nationale (APN) pour l'ANAREP et la SONAGEP relevant du Ministère de l'économie et des finances et du Ministère des travaux publics, Transport et Communication, respectivement. Bien que l'avancement de la législation soit au point mort et qu'il y ait des doutes sur le fait que la législation sera approuvée par le Parlement, l'APN souhaite continuer à renforcer son rôle en tant qu'autorité portuaire en charge de la régulation.¹ En règle générale, cela signifie que l'APN jouera un rôle d'intendance sur les terrains et les propriétés portuaires tout en veillant à ce que l'administration portuaire, les utilisateurs du port et les fournisseurs de services exercent leurs activités de façon sécuritaire, efficace et compétitive selon le cadre réglementaire de l'APN.

Par conséquent, en tant qu'autorité propriétaire, les fonctions de réglementation pertinentes à l'APN comprennent :

- Analyse tarifaire portuaire, selon laquelle l'autorité portuaire peut déterminer l'impact des ajustements des droits portuaires sur ses flux de trésorerie et la compétitivité des ports;

¹ Selon un modèle de propriétaire type, les services portuaires sont assurés par des opérateurs du secteur privé depuis la bouée d'entrée jusqu'à la porte du port. Les services de bouée à porte comprennent habituellement le pilotage, l'assistance au remorquage, l'acconage des navires et les opérations de stockage et de porte. Dans certains cas, l'autorité portuaire peut fournir certains de ces services, notamment lorsqu'il existe un risque de monopole (par exemple de pilotage) et / ou de trafic ou de volume insuffisant pour justifier des investissements du secteur privé ou permettre la concurrence (assistance remorqueur par exemple). Lorsque le volume de la cargaison n'est pas suffisant pour justifier des investissements dans les améliorations portuaires ou la construction, certaines autorités portuaires ont choisi de fournir du matériel (le concept de port d'outils) permettant aux manutentionnaires licenciés d'être compétitifs pour le débarquement des navires (par exemple Le Puerto Limon au Ghana ou au Costa Rica). Il y a aussi des cas où des manutentionnaires agréés peuvent fournir l'équipement sans investir dans le développement ou l'amélioration du terminal (par exemple Puerto Quetzal au Guatemala). Quelle que soit la forme de prestation de services portuaires, le modèle d'administration du propriétaire est considéré comme la meilleure pratique mondiale; voir, par exemple, Port Tool Toolkit de la Banque mondiale, «Module 3: Structures alternatives de gestion portuaire et modèles de propriété», Washington DC, 2003, encadré 5, page 20 pour une comparaison des modèles de gestion portuaire (disponible sur: <http://documents.worldbank.org/curated/fr/120991468762301637/pdf/297970PAPER00182131504613.pdf>) Par ailleurs, la Banque asiatique de développement déclare ce qui suit: "La meilleure structure institutionnelle pour promouvoir la participation du secteur privé dans les opérations portuaires publiques et les investissements est le port du propriétaire", «Le modèle du propriétaire est la meilleure structure pour promouvoir la PSP (participation du secteur privé) car il permet différentes formes de partenariat public-privé» et «Best Practices soutient une politique de promotion du développement de terminaux privés de manutention et leur permettant de Concurrence pour la cargaison de tiers. » Voir Asian Development Bank, Développer les meilleures pratiques pour la promotion de l'investissement du secteur privé dans l'infrastructure - Ports, Manille, Philippines s, 2000, pages ix, 15 et 62, respectivement (disponible sur: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27906/ports.pdf>)

- La surveillance des performances portuaires afin que l'autorité portuaire puisse s'assurer que les services fournis par l'autorité portuaire et les fournisseurs de services portuaires sont conformes aux normes acceptables et aux conditions contractuelles (de concession) ;
- La surveillance de la concurrence portuaire, où l'APN peut surveiller les comportements anti-concurrentiels et mener des enquêtes sur les plaintes connexes;
- Réglementation opérationnelle pour faciliter le respect des normes mondiales régissant la sûreté et la sécurité des ports et faciliter le contrôle par l'État du port; et
- Contrats et autres moyens juridiques pour faciliter l'engagement du secteur privé dans la fourniture de services portuaires et la surveillance et l'exécution des obligations contractuelles.

L'USAID aide l'APN à renforcer sa capacité à jouer son rôle de régulateur, en particulier en vue du contrat imminent d'engagement d'un opérateur du secteur privé pour un nouveau terminal à conteneurs à Cap-Haïtien. Nathan Associates Inc., qui a aidé l'USAID à évaluer les mérites d'un port nouveau ou amélioré sur la côte nord d'Haïti et fourni des services consultatifs pour structurer la transaction portuaire, a été retenu pour préparer le matériel de formation et assurer la formation relative à chacune des responsabilités réglementaires d'APN, les exigences réglementaires du système de TI, et la préparation d'un plan de dotation reflétant les exigences du rôle de réglementation de l'APN. Ce rapport porte sur le plan de dotation nécessaire pour soutenir les fonctions de réglementation de l'APN.

Dans les sections qui suivent, nous développons d'abord les fonctions de réglementation pertinentes au rôle de l'APN en tant qu'autorité propriétaire. Ceci est fait pour définir les compétences nécessaires pour effectuer chacune de ces fonctions de régulation. Nous décrivons ensuite la structure organisationnelle de l'APN et le cadre envisagé dans le cadre des efforts de réforme du secteur portuaire national et faisons quelques observations sur leur pertinence par rapport au rôle de réglementation de l'APN. Nous soulignons également d'autres domaines fonctionnels que l'APN devrait éventuellement aborder et présenter une structure organisationnelle conceptuelle qui inclut des rôles réglementaires et autres. Enfin, nous identifions les besoins en personnel pour soutenir la responsabilité réglementaire d'APN. Ce faisant, nous prenons en compte les besoins en personnel à la fois pour l'APN et pour le Cap Haïtien, ce dernier servant de guide pour le rôle de réglementation des autres ports relevant du domaine de l'APN.

2. FONCTIONS RÉGULATOIRES DE L'APN

L'APN, en tant qu'autorité propriétaire, concentrera ses activités sur la garantie d'un environnement sûr, sécurisé et compétitif pour ses clients et les utilisateurs du port. Pour ce faire, il est nécessaire d'appliquer efficacement les réglementations identifiées ci-dessus. Nous décrivons toutes les fonctions ci-dessous.

ANALYSE DE LA REGULATION DU TARIF PORTUAIRE

Avant leur évolution vers les administrations de propriétaires, les autorités portuaires « exploitaient » des ports. Les autorités portuaires fournissaient toute la gamme des services de poste à quai et fournissaient, dans certains cas, tout ou une partie des services entre la bouée d'entrée et la barrière, y compris le pilotage, l'assistance au remorquage, l'entretien du canal de navigation et les feux et bouées de navigation. Bien que ces derniers services de bouée-à-barrière aient pu être assignés à d'autres autorités gouvernementales. Les administrations portuaires fournissaient également les immobilisations nécessaires à la prestation de ces services et imposaient donc une charge liée à l'utilisation de ces actifs. Ainsi, avant de devenir une administration de propriétaire, les autorités portuaires seraient le principal agent de tarification pour les tarifs portuaires, les droits de port et autres frais. La figure 1 montre l'éventail des administrations portuaires de services en tant qu'entités d'exploitation facturées aux clients et utilisateurs portuaires, la majorité des redevances étant imposées aux transporteurs et aux expéditeurs. Avant le statut d'administration du propriétaire, l'autorité portuaire était effectivement le « centre de tarification » pour les transactions portuaires, imposant des tarifs de manutention du fret et des navires et des droits pour la majeure partie des services rendus dans un port.

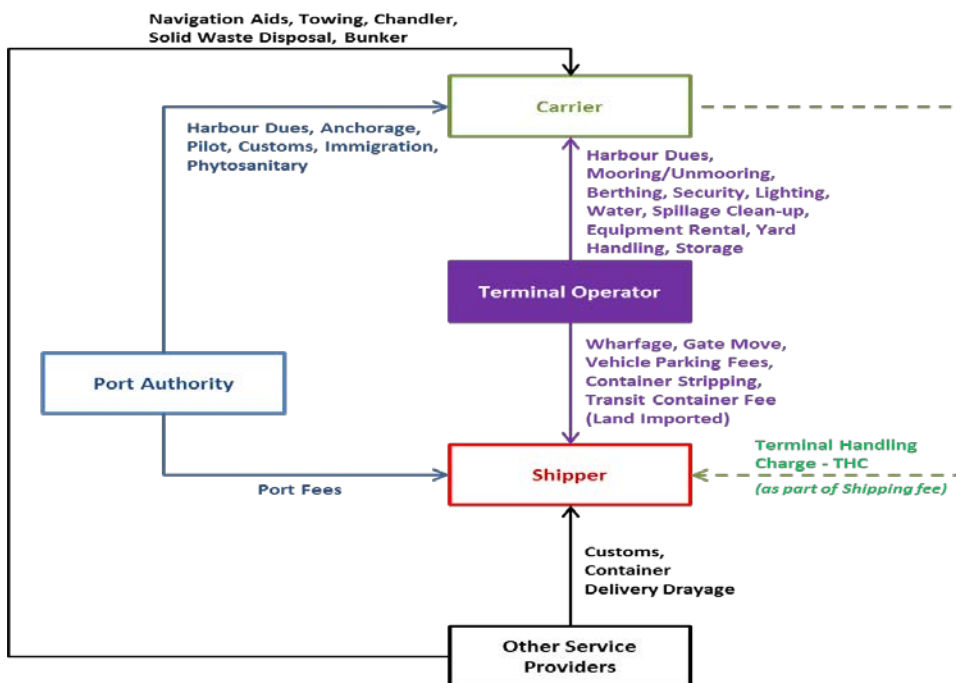
La transformation vers les ports propriétaires rendrait plus complexe le système de redevances imposées aux clients et utilisateurs du port. Le système des frais serait réparti entre les autres parties, en plus de l'APN, reflétant le transfert de la responsabilité des services à d'autres fournisseurs de services. La figure 2 illustre le flux des charges à l'opération de Port Lafito près de Port-au-Prince. Comme le futur terminal à conteneurs est concédé à un opérateur privé au Cap-Haïtien, on peut s'attendre à ce que la figure 2 reflète un flux similaire de charges là-bas.

FONCTION D'ANALYSE TARIFAIRE

L'APN a le pouvoir d'imposer des frais pour les services qu'elle fournit, comme le pilotage, l'aide au remorquage et le droit de quai sur les marchandises. En contemplant le niveau des redevances à

imposer, les autorités portuaires sont généralement guidés par deux principes: le premier est de faire en sorte que les frais couvrent les coûts de la fourniture des services de l'administration portuaire et le second est d'assurer que les ports sont à des prix compétitifs pour éviter le détournement de leurs cargaisons à d'autres ports. En général, les coûts d'autorité comprennent à la fois le coût des biens communs des utilisateurs (par exemple le canal de navigation et les voies de circulation à l'intérieur de la zone portuaire) et le coût (capital et frais d'exploitation) des services qu'ils fournissent. Cependant, les redevances trop lourdes pour les producteurs limiteront la compétitivité des prix de leurs produits. Les exportations diminueront à mesure que la demande évoluera vers des produits similaires moins chers ailleurs et que le prix des biens de consommation augmentera en raison du coût plus élevé des intrants de production importés et des biens de consommation importés, dont le coût total inclut les frais portuaire et les frais de port du transporteur.

Figure 1. Flux des accusations de APN et non-APN à Port Lafitio



L'APN doit donc pouvoir évaluer l'impact des charges qu'elle impose aux services des autorités portuaires sur sa propre performance financière, tout en étant consciente de l'impact potentiel des ajustements tarifaires sur la compétitivité portuaire. Un effort pour augmenter les frais pour les services APN peut avoir un impact négatif sur la compétitivité du port, tandis que l'APN pourrait en même temps ajuster d'autres sources de revenus et dépenses pour éviter un impact négatif. Par exemple, au lieu d'augmenter les droits de pilotage, ce qui augmente le coût pour les exploitants de navires, une administration portuaire pourrait plutôt envisager de percevoir des revenus de location immobilière qui

pourraient ne pas être liés aux services portuaires. Une autre stratégie pourrait consister à identifier des moyens de réduire le coût des opérations pour éviter l'augmentation des frais et redevances.

La prise en compte des ajustements de redevances ne devrait pas être faite isolément des coûts portuaires de référence avec les ports concurrents potentiels. La plupart des exploitants de terminaux et des administrations portuaires sont tenus de publier les tarifs et les redevances. Cependant, les tarifs publiés des exploitants de terminaux ne reflètent pas nécessairement les frais réels. La plupart des opérateurs de terminaux facturent moins que les frais publiés, en particulier pour les transporteurs; les remises des exploitants de terminaux sur les frais généraux aux transporteurs, ainsi que les garanties de productivité des navires, sont normalement fournies en échange d'engagements d'appel au terminal et / ou de garanties de débit minimal. Ces dispositions figurent dans les contrats de service signés entre les transporteurs et les exploitants de terminaux. Cela signifie donc que si APN augmente ses tarifs en raison des tarifs publiés d'autres ports, il risque alors d'avoir des tarifs artificiellement plus élevés que les tarifs réels dans les ports référencés. Les importateurs et les exportateurs sont souvent associés à plus d'un port ; par exemple, les importateurs et les exportateurs en Haïti peuvent également faire des affaires dans d'autres pays. Dans de tels cas, l'autorité portuaire peut valider l'étendue des différences de prix avec des exemples de factures provenant d'expéditeurs et de transitaires.

Compétences et connaissances requises pour effectuer la fonction d'analyse tarifaire

Les ensembles de compétences et domaines de connaissances suivants sont requis pour l'exécution efficace de cette fonction: comptabilité / facturation, opérations portuaires et finances.

FONCTION DE REGULATION ET DE SURVEILLANCE DE LA CONCURRENCE

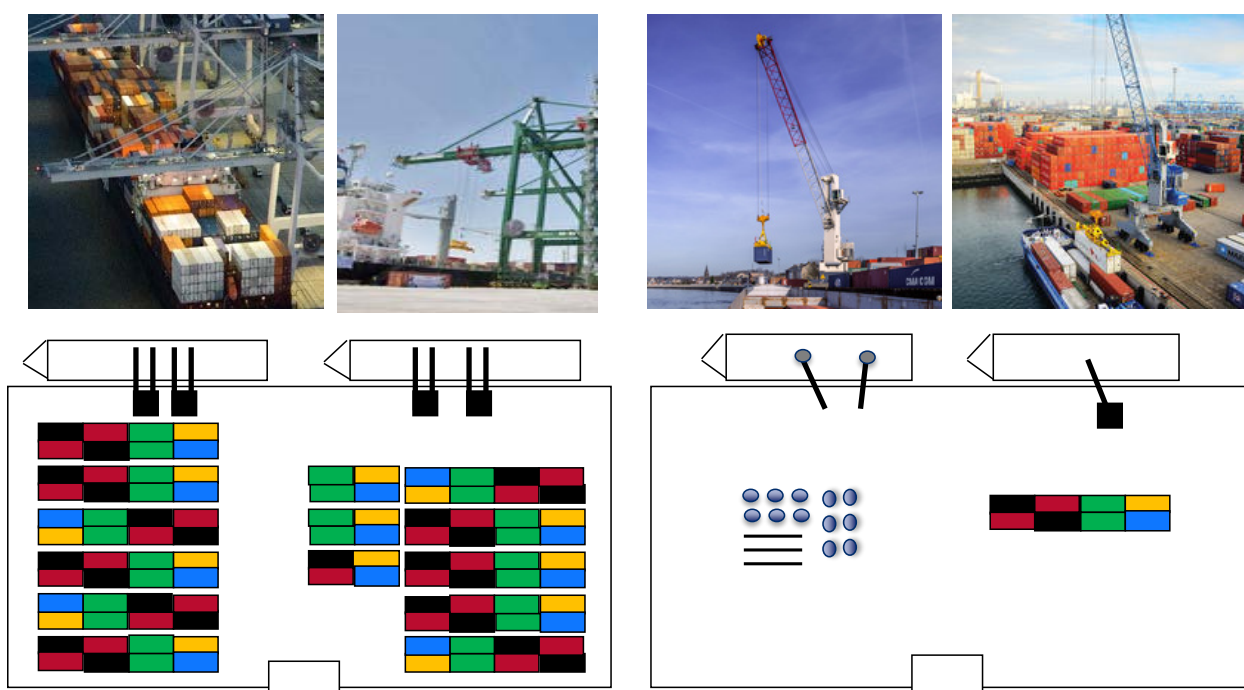
Haïti n'a pas de loi sur la concurrence. Cela présente une faiblesse dans la capacité d'Haïti à prévenir les comportements anticoncurrentiels. La faiblesse est reconnue par les autorités gouvernementales, où le projet de loi de réforme portuaire, ANAREP, interdit les pratiques qui empêchent, restreignent ou faussent la concurrence et l'abus de position dominante, reflétant ainsi l'essence du droit de la concurrence moderne. L'APN vise à exercer cette autorité à mesure qu'elle continue d'évoluer et acquiert la capacité d'entreprendre cette forme complexe de réglementation. Concomitant avec l'autorité pour empêcher les pratiques anticoncurrentielles est le rôle important d'un organisme de réglementation pour promouvoir et défendre la concurrence.

En tant qu'organisme de réglementation de la concurrence, la concurrence ou la prévention d'un comportement abusif peuvent être accomplies de plusieurs façons:

- I. Un port existant ou les schémas du futur plan de développement portuaire peuvent être configurés de telle sorte que la concurrence soit induite en subdivisant le port en deux terminaux ou plus, en supposant que la demande future puisse accueillir plus d'un opérateur de terminal; les terminaux n'ont pas besoin d'être des reflets exacts les uns des autres, mais ont

plutôt la capacité de gérer des cargaisons similaires. Par exemple, un terminal, desservi par deux grues portiques, peut concurrencer un autre terminal offrant également des services de grue portique. En outre, un terminal multifonctionnel desservi uniquement par des grues mobiles ou à navire peut également faire concurrence à un terminal à conteneurs intégré (voir la figure 2). Tandis que la productivité d'un terminal avec portique sera bien supérieure à la productivité d'un terminal desservi uniquement par des engins de navire et / ou des grues mobiles, certains opérateurs de navires, en particulier ceux à faible volume de chargement ou de déchargement, seront parfaitement heureux d'utiliser leur propre équipement ou des grues mobiles. Ce type de scénario est appelé concurrence imbriquée.

Figure 2. Le concept de concours «superposé» pour les opérations de terminal



2. Lorsque la demande augmente et que la capacité est atteinte (normalement un taux d'utilisation de 70% indique une capacité maximale), l'autorité portuaire peut envisager d'ajouter de la capacité avec une configuration reflétant deux ou plusieurs opérateurs (ou deux terminaux ou plus). Une telle configuration devrait être incorporée dans le plan de développement portuaire, qui présente généralement un développement par étapes en accord avec la demande projetée.

Comme le montre la situation au Cap-Haïtien, les volumes de conteneurs prévus ne seront pas suffisants pour soutenir la concurrence inter-terminal dans les prochaines années. Le plan consiste à construire un terminal à conteneurs, tandis que d'autres zones du port se concentreront sur d'autres formes de fret. En conséquence, le projet d'accord de concession attribue des cargaisons conteneurisées au

concessionnaire du terminal à conteneurs. Vraisemblablement, cette allocation de monopole n'est vraie que dans la mesure où la capacité du nouveau terminal à conteneurs est suffisante pour répondre à la demande. Lorsque la demande approche la pleine capacité (comme l'indique le taux d'utilisation du poste à quai), l'autorité portuaire peut alors envisager d'introduire une capacité supplémentaire, soit en prévoyant un chevauchement de la concurrence, soit en introduisant une capacité physique supplémentaire. Le concessionnaire cherchera probablement des moyens d'accroître la capacité en améliorant la productivité des postes d'amarrage ou les temps de rotation des camions afin d'atténuer les risques de congestion; en fait, le projet de contrat de concession impose des normes de niveau de service qui, si elles ne sont pas respectées, peuvent soumettre le concessionnaire à des pénalités. Cela encouragera le concessionnaire à rechercher tous les moyens possibles pour garantir une productivité suffisante pour atténuer les risques de congestion. Cependant, comme la demande augmente et que le risque de congestion apparaît alors que le concessionnaire a épuisé toutes les mesures possibles pour empêcher la congestion, l'autorité portuaire prendra l'initiative de prévoir l'expansion de la capacité, soit dans le port existant, soit à proximité, où un nouveau terminal peut desservir les mêmes marchés de l'arrière-pays.

Limites tarifaires maximales

En plus des deux méthodes décrites ci-dessus, le régulateur a d'autres options pour préserver la concurrence. Celles-ci incluent:

1. Intégration des tarifs maximum dans le contrat de concession. Cela implique la spécification détaillée d'un « panier » de services pour lesquels des tarifs maximums seront fixés. Cela peut se faire de deux façons, notamment en permettant aux soumissionnaires de proposer le tarif le plus bas comme prix d'offre pour le panier de services, qui devient alors le tarif maximum, ou le gouvernement fixant le tarif maximum en fonction de sa propre évaluation juste de ce qu'un « tarif devrait être ». Habituellement, un tarif équitable reflète le risque d'investissement et la rentabilité acceptable.
2. Surveiller le comportement de la concurrence. Cela implique de déterminer le marché pertinent, évaluer les options de transport que les acheteurs de services ont pour le marché pertinent, surveiller le comportement des prix par rapport aux variances des prix des services par les opérateurs de terminaux et autres prestataires de services (la congestion indique normalement l'existence potentielle d'un comportement monopolistique ou oligopolistique), et la détermination de la rentabilité du concessionnaire (rendement des fonds propres et rendement des actifs). L'évaluation des options de transport réalistes est basée en partie sur le coût et la fréquence de service du transporteur (nombre d'appels). Si le coût est « élevé » et que la fréquence du transporteur est faible, il existe un risque de monopole puisque les expéditeurs (importateurs et exportateurs) choisiront de meilleures options (coût plus faible et fréquence de service plus élevée) s'ils existent.

L'expérience montre que dans les cas où les tarifs maximaux sont incorporés dans des contrats de concession ou d'autres véhicules légaux, les exploitants de terminaux chercheront des moyens d'élargir la gamme de services qu'ils offrent pour maximiser les opportunités de génération de revenus. Ce comportement est acceptable dans les cas où l'acheteur du service a d'autres options. Par exemple,

l'opérateur du terminal peut proposer des services de réparation de conteneurs, qui peuvent également être proposés par d'autres prestataires de services en dehors de la zone portuaire. De même, le stockage de conteneurs peut être offert par des opérateurs hors-port qui sont en concurrence avec l'opérateur de terminal pour fournir des services de stockage.

Toutefois, les exploitants de terminaux peuvent également tenter d'introduire d'autres services en les dissociant de ce qui pourrait être considéré comme des services standards. Par exemple, prenons le cas des mouvements d'hachures. La trappe est la couverture sur le pont du navire qui doit être enlevée pour accéder aux récipients pour la décharge ou pour les charger sur des «fentes» désignées (figure 3). Le plan d'arrimage du transporteur communique à l'exploitant du terminal, avant l'arrivée du navire, l'emplacement des conteneurs sur le navire devant être déchargés au terminal et les emplacements dans lesquels les conteneurs à charger doivent être placés. L'exploitant du terminal préparera ensuite un plan d'exploitation du navire pour acheminer ses services au navire après son arrivée. Le logiciel de l'opérateur du terminal déterminera la « chorégraphie » de l'opération afin de minimiser le nombre de réarrangements. Comme l'opérateur du terminal doit déplacer la trappe pour accéder aux conteneurs situés sous le pont, comme indiqué dans le plan d'arrimage, il s'agit d'une procédure nécessaire pour que l'exploitant du terminal puisse générer des revenus sur les conteneurs sous le pont et en conséquence devrait absorber le coût de l'opération de chargement / déchargement. Par conséquent, il n'est pas courant pour les exploitants de terminaux d'imposer une taxe de déménagement. Toutefois, dans les cas où le déménagement n'est pas indiqué dans le plan d'arrimage lorsqu'il est déposé, le transporteur présentera une demande spéciale pour le conteneur sous le pont; dans ces circonstances, l'opérateur du terminal est normalement habilité à imposer une taxe de déménagement.

Figure 3. Vaisseau à “Berth Hatch Move”

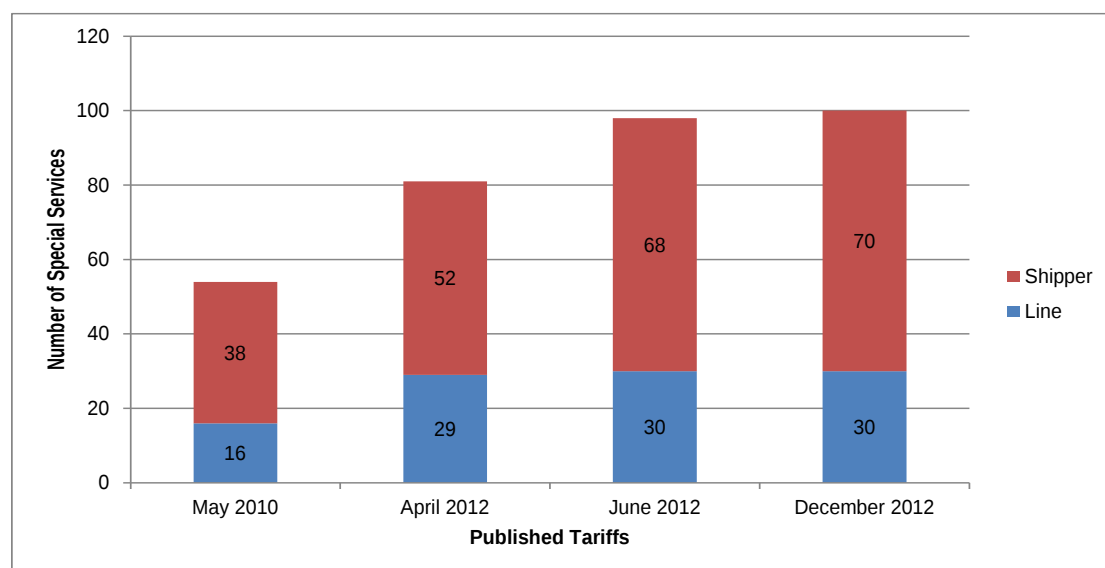


Le problème avec l'exemple ci-dessus pour les mouvements de hachures est que le régulateur n'est pas aussi bien informé que l'opérateur l'est dans les opérations de terminal. Pour le régulateur typique, un mouvement de trappe est un mouvement de trappe et, ne connaissant pas les distinctions fines des circonstances des mouvements de trappe, les régulateurs sont enclins à accepter la demande d'un opérateur de terminal de facturer ce service tant que cet opérateur convainc le régulateur que le service n'est pas lié par les tarifs règlementés. Ce faisant, les exploitants de terminaux ajoutent une

redevance pour un service qui fait normalement partie d'une redevance de manutention de conteneurs, contournant ainsi les tarifs maximums autorisés en vertu du contrat de concession. Il convient de noter que l'exploitant peut tenter d'imposer de telles redevances lorsque l'expéditeur est retenu captif, ce qui signifie que l'expéditeur n'a pas d'option pratique pour obtenir le service ailleurs.

La figure 4 montre la croissance du nombre de redevances après l'attribution d'une concession à un opérateur mondial de terminaux à conteneurs au Pérou; au Pérou, tous les frais pour les services non couverts par le contrat de concession nécessitent l'approbation du régulateur. Alors que certaines des charges sont certainement pour des services non liés par les termes des contrats de concession, d'autres ont été «inventés» avec l'intention de percevoir des frais pour les services normalement combinés avec le panier de services régi par le contrat. Par exemple, l'opérateur évalue une redevance EDI pour le transport électronique des données du manifeste ou du plan d'arrimage. Pour sa propre efficacité opérationnelle, l'opérateur du terminal bénéficie du transport électronique; en fait, on pourrait soutenir qu'il devrait y avoir une charge pour ceux qui ne transmettent pas de données par voie électronique, car cela nuit à l'efficacité opérationnelle. Le service EDI devrait plutôt être considéré comme un coût intégré dans les frais de manutention du fret et du navire. Il est donc important que les contrats soient précis dans leurs définitions des tarifs, en tenant compte des détails opérationnels figurant dans les tarifs.

Figure 4. Croissance des postes tarifaires publiés pour un opérateur de terminal mondial au Pérou depuis la mise en service du terminal à conteneurs concessionnel



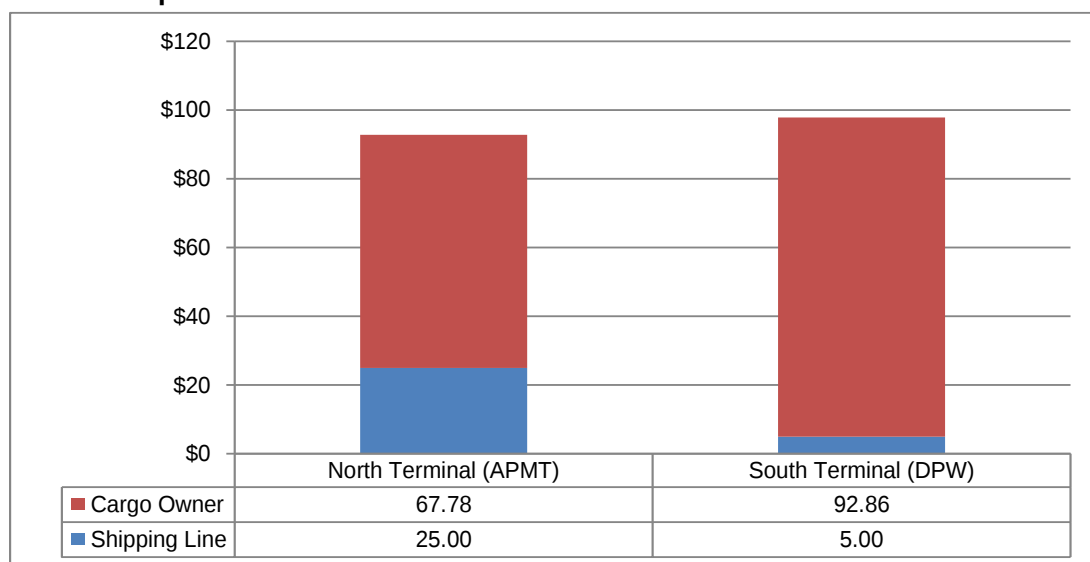
Source: Examen par l'auteur des tarifs publiés

Répartition des frais entre les expéditeurs et les transporteurs

Il est reconnu que les opérateurs de terminaux ont besoin de flexibilité en matière de tarification. Ils doivent pouvoir ajuster les tarifs (dans la limite des contraintes tarifaires maximales) en fonction des conditions de concurrence. Cependant, il y a des occasions, même dans des environnements de monopole, où les opérateurs de terminaux feront tout leur possible pour minimiser le coût pour les transporteurs en raison de leurs positions dominantes. Les rabais accordés aux transporteurs, sauf lors d'interdiction contraire, sont ensuite couverts par une augmentation des frais imposés aux expéditeurs. Les opérateurs de terminaux sont en mesure de le faire si le contrat de concession n'associe pas les niveaux de tarif maximum avec un parti particulier.

Par exemple, les frais de manutention du navire sont normalement facturés au transporteur; supposons que la charge est de 90 \$ par mouvement. L'exploitant du terminal peut décider qu'il ne facturera que 5 \$ par déchargement au transporteur, puis facturer 85 \$ à l'expéditeur pour le même déchargement, même si l'expéditeur ne bénéficie pas du service de manutention du navire. L'opérateur du terminal peut le faire lorsque le contrat de concession ne concerne pas un montant maximum spécifique pour une partie spécifique. Le contrat de concession, par exemple, peut fixer une limite de prix pour la manutention du navire, mais devrait également préciser que la redevance ne peut s'appliquer qu'à l'exploitant du navire. Une telle spécification prudente empêchera l'opérateur du terminal de transférer des frais aux parties qui ne reçoivent pas le service. Cela exigera que l'organisme de réglementation vérifie et valide les frais en obtenant des copies des factures des exploitants de terminal aux expéditeurs et aux transporteurs.

Figure 5. Répartition des frais de manutention des navires entre les transporteurs et les expéditeurs



Source: Examen par l'auteur des tarifs publiés

Surveillance de la concurrence

La discussion ci-dessus a porté sur les circonstances dans lesquelles les tarifs sont réglementés. Cependant, il peut y avoir des circonstances où ils ne sont pas réglementés. Par exemple, si plusieurs débardeurs détiennent des permis pour desservir le même marché (pertinent), on suppose qu'il y a concurrence. Cependant, certains fournisseurs de services, en particulier lorsque leur nombre est relativement limité, peuvent être tentés de s'entendre sur les prix et les marchés. Par exemple, disons qu'il y a cinq compagnies d'arrimage et qu'entre elles, il y a un accord selon lequel aucun prix ne sera inférieur à un certain prix pour le chargement ou le déchargement des marchandises. Une telle pratique restreint la concurrence et le prix convenu est probablement plus élevé, même s'il est égal ou inférieur à un taux réglementé, que ce que le marché pourrait autrement indiquer comme prix.

L'organisme de réglementation peut surveiller un tel comportement en examinant les dépôts tarifaires afin d'évaluer les différences de prix entre les rivaux. Les sociétés de concessionnaires et les exploitants de terminaux devraient être tenus de publier des tarifs et de soumettre des déclarations à l'organisme de réglementation chaque fois qu'un tarif est révisé, ce qui permettrait au régulateur de surveiller le comportement des prix. De plus, comme indiqué précédemment, les prix publiés peuvent différer des prix réels; même dans un environnement de monopole, les opérateurs de terminaux et les dockers peuvent offrir des réductions sur les tarifs publiés. En tant qu'exploitants de terminaux et, dans certains cas, manutentionnaires agréés, s'engagent dans des accords de services avec les transporteurs, alors ces accords devraient également être soumis, sous stricte confidentialité, à l'organisme de réglementation.

Compétences et connaissances requises pour exercer la fonction de régulation et de surveillance de la concurrence

La réglementation et la surveillance de la concurrence exigent un large éventail d'ensembles de compétences et de domaines de connaissances en raison de la nature de l'analyse requise pour effectuer l'analyse nécessaire. Les ensembles de compétences et les domaines de connaissances comprennent: la comptabilité / facturation, les opérations portuaires, la finance, les contrats / juridiques, l'analyse tarifaire, l'économie industrielle et la planification portuaire.

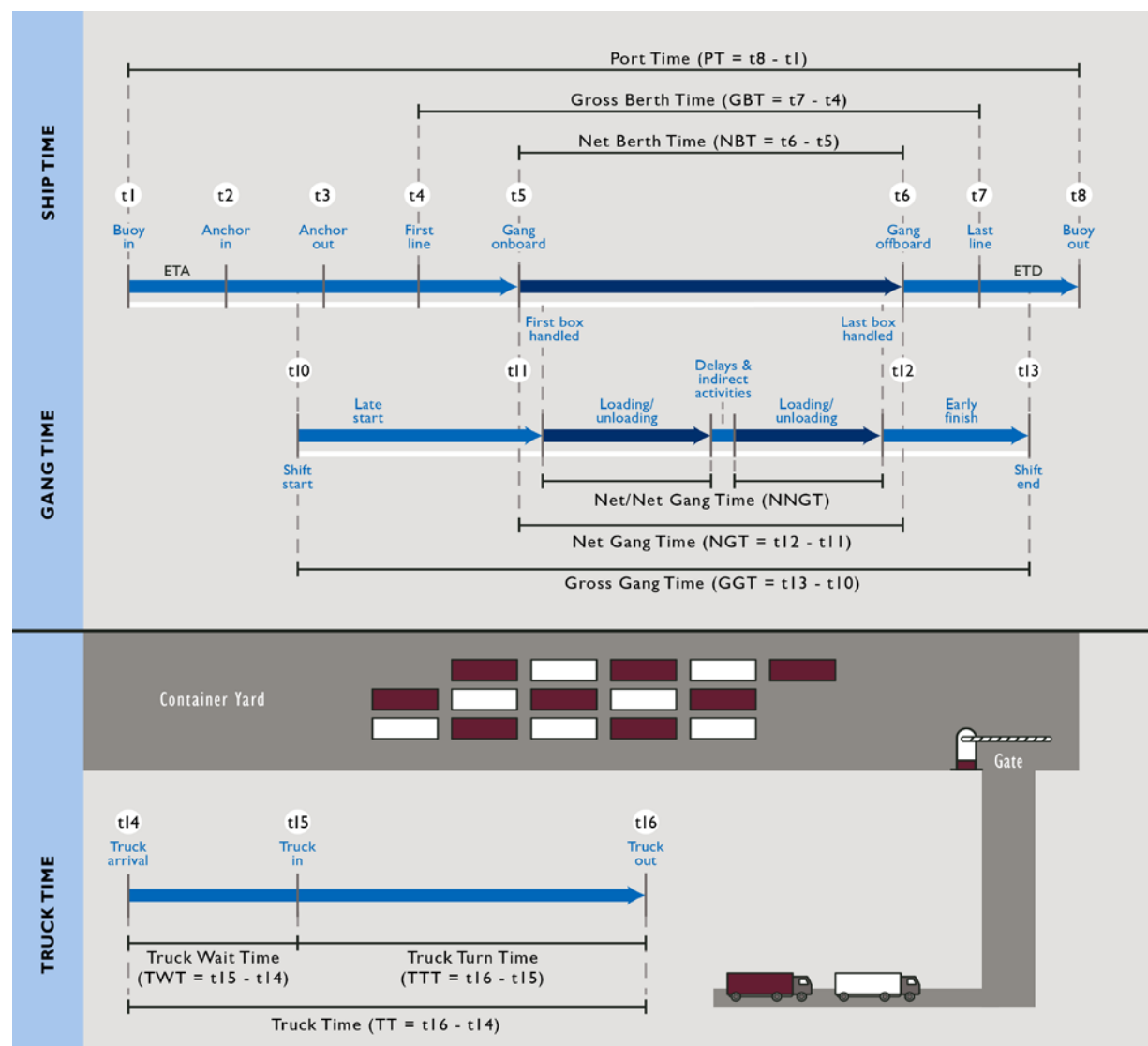
FONCTION DE SURVEILLANCE DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL

La surveillance des performances des fournisseurs de services portuaires vise à garantir que les utilisateurs du port et les clients reçoivent des services de qualité. Mais un suivi est également effectué pour évaluer la compétitivité globale du port par rapport aux ports rivaux ou référencés et les performances des années précédentes du port. Une surveillance est également effectuée pour s'assurer du respect des normes opérationnelles énoncées dans les contrats de concession portuaire et pour déterminer si les fournisseurs de services abusent des positions de monopole.

Dans le cas de Cap Haïtien, l'organisme de réglementation veut s'assurer que les normes de performance des contrats de concession sont respectées et, lorsqu'elles ne sont pas respectées, déterminer les causes d'une performance inférieure à la norme. Cela se fait en évaluant le temps associé à chacune des activités qui se déroulent le long de la chaîne logistique portuaire, c'est-à-dire les activités qui se déroulent entre la bouée d'entrée du port et les barrière du port (figure 6). Les performances

inférieures aux normes contractuelles ou celles du niveau de performance des ports concurrents placent les risques d'augmentation des coûts pour un certain nombre d'utilisateurs du port (y compris les transporteurs, les expéditeurs et les entreprises de camionnage). L'augmentation des coûts peut entraîner le transfert de marchandises vers des ports offrant des services supérieurs ou l'augmentation des frais de transport imposés par les transporteurs et les entreprises de camionnage. L'augmentation des coûts de transport augmente également les coûts de production et de distribution pour la production nationale et l'exportation.

En général, la performance des ports aborde trois grandes catégories d'activités portuaires, y compris les opérations d'accostage (productivité des navires, temps d'attente des navires et taux d'utilisation des postes à quai) et le temps de rotation des camions. Les services opérationnels APN, qui comprennent les services que les exploitants de terminaux ne fournissent pas (p. Ex. pilotage et remorquage), devraient également être surveillés en fonction du rendement de ces services, comme le temps d'attente entre la demande du remorqueur ou du pilote et l'arrivée. Ajouté à l'heure du port et au temps d'attente du navire. En outre, l'APN en tant qu'agence, devrait surveiller l'efficacité de son administration. L'efficacité de l'administration est mesurée par rapport à la performance financière, à la productivité de l'administration et à l'allocation des ressources. En outre, il devrait y avoir un indicateur reflétant l'inclusion des femmes dans le genre des dispositions constitutionnelles d'Haïti associées à l'équité entre les sexes.

Figure 6. Système de comptabilisation du temps pour les opérations portuaires

Source: Concept de système de comptabilité temporelle initialement développé par le Dr. Asaf Ashar pour le système d'indicateurs de productivité du port de Seattle dans les années 1980. Présenté plus tard dans Asaf Ashar, Paul Kent et al., Port Reform Toolkit, Module 6, Règlementation portuaire: surveillance de l'intérêt public économique dans les ports, Banque mondiale, deuxième édition, 2007; disponible sur

https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/06_TOOLKIT_Module6.pdf. Par la suite modifié pour inclure les indicateurs relatifs aux camions dans: Kent, Paul E., Asaf Ashar, et Gerardo Ayzanoa, «Quelle est la pertinence des ports de l'Amérique centrale? Un exercice de mesure de la performance portuaire », document présenté à l'Association internationale des économistes maritimes, Norfolk, Virginie, juillet 2014.

Compétences et connaissances requises pour exercer la fonction de surveillance de la performance opérationnelle

La réglementation opérationnelle est associée à la garantie d'un environnement sûr et sécurisé pour les utilisateurs du port, les employés et les clients. Par conséquent, les ensembles de compétences et les

domaines de connaissances nécessaires comprennent les opérations portuaires, la planification portuaire, la sécurité des travailleurs, la protection / atténuation de l'environnement, l'application de la loi / la sécurité et les aspects juridiques.

RÈGLEMENT OPÉRATIONNEL

Les ports chevauchent l'interface entre la terre et les plans d'eau, indiquant que les ports sont généralement régis à la fois par la loi de la terre et du port. La majorité des opérations portuaires sont administrées par les autorités portuaires publiques et sont donc chargées d'établir les règles de base pour la fourniture de services et la conduite de toute activité relevant de la juridiction du port. La juridiction du port est normalement définie comme cette zone entre la bouée d'entrée du port et la barrière du port. Alors que le capitaine du port, qui peut ou non être un employé de l'autorité portuaire, a généralement la responsabilité d'assurer la navigation et la sécurité dans le havre; les autorités portuaires ont à leur tour la responsabilité d'établir certaines règles régissant la conduite dans la juridiction du port, y compris l'établissement de règlements concernant l'utilisation des couchettes, des entrepôts, du matériel de manutention de cargaison et d'autres installations dans la juridiction du port.

Les autorités portuaires ne réglementent pas les navires et les effectifs. Cela est normalement fait par l'entité de contrôle de l'État du port d'un pays, qui exerce les droits de l'État d'inspecter et, le cas échéant, de retenir les navires sous-standard. L'autorité portuaire n'est pas impliquée dans ce processus et, même si elle en est consciente, elle n'a pas le pouvoir d'exclure un navire sous-calibré à moins de prouver que le navire ou sa cargaison est dangereux au sens de la législation ou de la réglementation. En outre, l'entité de contrôle de l'État du port s'assure que les navires dans les ports d'un pays contrôlent effectivement le respect des normes internationales éveillent ainsi à ce que les navires naviguant dans les eaux d'un pays soient correctement construits et entretenus adéquatement. Dans cette mesure, l'entité de contrôle de l'État du port a normalement juridiction sur l'ensemble des eaux territoriales d'un pays, y compris les ports et les côtes.

Dans ce contexte, la SEMANAH d'Haïti s'est vu confier la responsabilité technique de la responsabilité du contrôle de l'État du port. En plus de l'assurance de la sécurité de la navigation et la protection de l'environnement marin, SEMANAH est la partie responsable de veiller au respect de tous les accords et traités internationaux auxquels Haïti est signataire, comme l'Organisation maritime internationale et l'Organisation internationale du Travail. Haïti n'a pas encore l'obligation d'adhérer à la force des protocoles internationaux qu'il a signée sur un nombre limité d'entre eux; il s'agit notamment de la Convention SOLAS 74, de la Convention 66 sur les lignes de charge, de la Convention Tonnage 69, de la Convention STCW 78 et de la Convention de Londres 72. SOLAS 74, telle que modifiée par les protocoles de sécurité ISPS, prévoit que certaines exigences de sécurité portuaire et de navigation de la rencontre de l'État. Par conséquent, SEMANAH assure que l'APN satisfait aux exigences de sécurité et, le cas échéant, assure qu'elles se reflètent dans le corps des règles de fonctionnement de l'APN. SEMANAH a également un rôle important dans l'évaluation de l'impact des engagements potentiels à d'autres et futurs de l'OMI et d'autres normes internationales.

Les règlements d'exploitation portuaires comprennent également les frais imposés par l'autorité portuaire et la base à partir de laquelle ils sont calculés et appliqués. Les règlements ne doivent pas signaler les frais d'autres parties fournissant des services portuaires que les usagers du port de ces services se procurent ces services directement. Les incitations de volume aux clients admissibles à des réductions de tarifs des autorités portuaires, les procédures de facturation et de paiement, et des pénalités de retard en cas de non-paiement, sont normalement aussi indiqués dans la section tarifaire.

Haïti est dépourvu de réglementations environnementales nationales. Par conséquent, l'autorité portuaire, ainsi que le capitaine du port servent de la ligne réglementaire avant la réglementation environnementale. Les règlements opérationnels devraient énoncer des règles interdisant la pollution de l'air, de la terre et de l'eau, les procédures de déclaration et de réponse aux incidences environnementales et de sécurité, et la désignation des espaces pour le stockage de marchandises dangereuses. Les règles devraient également aborder la décharge des déchets des navires dans les eaux du port, le nettoyage du réservoir, et l'utilisation des ports déchets des installations de réception.

Les règlements opérationnels précisent également les heures de travail du port, les exigences de notification d'arrivée des navires (en coordination avec le capitaine du port), la sécurité des exigences (par exemple, les clôtures et l'éclairage) pour les propriétés louées dans la zone portuaire (qui ne sont pas régies par des règles ISPS), l'accès aux véhicules et les règles de stationnement, les procédures d'octroi de licences pour les services portuaires, une description des frontières de ports, l'emplacement des feux de navigation, des bouées, des bassins tournants, et les zones d'ancrage, l'identification personnelle et les exigences de permis d'accès individuel, les heures de barrière et d'exploitation du poste d'amarrage, entre autres dispositions. Les règlements devraient également prévoir une disposition sur les plaintes et un processus de règlement des différends liés aux activités menées dans la zone portuaire ou à l'interprétation des règlements portuaires.

Compétences et connaissances requises pour exercer la fonction de régulation opérationnelle

Le suivi de la performance opérationnelle est attendu tant pour la performance opérationnelle que pour la performance des autorités portuaires par rapport à l'efficacité de la gestion. La performance opérationnelle concerne la productivité et l'efficacité des services portuaires (services opérationnels fournis par des parties privées à l'intérieur des zones portuaires et l'APN, comme le pilotage et l'assistance aux remorqueurs) ainsi que l'efficacité de l'administration portuaire par rapport à l'allocation des ressources et l'équité entre les sexes. Par conséquent, les ensembles de compétences et les domaines de connaissances requis comprennent la comptabilité / facturation, les opérations portuaires, la budgétisation / finances et les ressources humaines.

CONTRATS ET MÉCANISMES JURIDIQUES POUR LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ DANS LES SERVICES PORTUAIRES

L'entrée de la participation du secteur privé qui a commencé dans les années 1980 a conduit à un certain nombre de véhicules juridiques pour engager la participation du secteur privé. Bien qu'il existe des exceptions dans les caractéristiques de chaque type de véhicule, les plus couramment utilisés comprennent :

- 1) contrat de concession, ce qui implique des investissements importants dans un terminal portuaire en échange du droit de construire ou d'améliorer un terminal et fournir des services dans le terminal pour un certain nombre d'années, généralement suffisant pour couvrir les coûts d'investissement et des taux de rendement raisonnables ou les bénéfices ; contrats de concession sont normalement attribués pour l'exploitation des terminaux. Ils peuvent être attribués pour les deux terminaux de friches industrielles (qui ont généralement des coûts d'investissement plus faibles) ou terminaux de nouvelles installations (qui ont généralement des coûts d'investissement plus élevés).
- 2) licences, qui sont attribués aux entreprises qui démontrent les capacités et les qualifications requises pour fournir un service spécifique et généralement fournir leur propre équipement pour le faire; ceux-ci ont été utilisés pour le pilotage, l'aide du remorqueur, la manutention de la ligne et les services d'acconage.
- 3) baux, qui autorisent les locataires à utiliser une propriété relevant de la compétence du port pour une période de temps, mais ne peut pas restreindre l'utilisation de la propriété aux services maritimes ou portuaires et ne nécessitent habituellement pas d'investissement importants ; les baux peuvent être à court terme ou à long terme, en fonction des conditions du marché et des engagements d'investissement.
- 4) accords d'exploitation, qui sont structurés de façon similaire à des baux, mais les activités menées dans les locaux sont limitées à un port ou une activité dans le domaine maritime.
- 5) les contrats de gestion, où les opérateurs fournissent un service et sont rémunérés par l'autorité portuaire pour ce faire. Afin de contourner les processus d'approbation (par exemple, une approbation de l'assemblée nationale) propres aux contrats de concession, certains pays ont intégré des exigences d'investissement dans les contrats de gestion.

Les avocats auront une journée sur le terrain pour discuter des caractéristiques de chacun de ces véhicules juridiques et d'autres qu'ils ont pu utiliser. Dans certains cas, les véhicules légaux réels peuvent être des hybrides de l'un des éléments ci-dessus, mais généralement l'expérience de la transaction globale a été limitée aux types généraux définis ci-dessus. Les conditions du marché changent, une forme peut être considérée comme une transition vers un autre. Par exemple, de nombreux ports où la demande est insuffisante fourniront des licences de services portuaires, comme pour les arrimeurs; si la croissance du fret augmente au fil du temps, les autorités portuaires peuvent graviter à un contrat de concession de l'investissement qui se justifie par la croissance de la cargaison. Un contrat de gestion peut également être utilisé comme une forme intermédiaire entre les contrats de licence et de concession si l'autorité portuaire détermine qu'il peut y avoir des gains d'efficacité en engageant un seul opérateur, bien que le volume de la cargaison ne peut justifier des investissements importants. Les gains d'efficacité, les besoins d'investissement, les volumes de fret, l'impact sur la concurrence et la capacité de limiter les comportements anticoncurrentiels tous devraient peser sur la décision de ce véhicule juridique devrait être utilisé.

Haïti poursuit un contrat pour l'exploitation et la gestion d'un terminal à Cap - Haïtien. Comme le système portuaire d'Haïti évolue au fil du temps, et que la demande augmente fret, il est probable que l'APN s'engagera dans d'autres formes juridiques que d'engager des fournisseurs de services portuaires. L'intérêt de l'APN est de contribuer à la croissance économique; son succès se traduira par une demande accrue de terres, les installations et les services portuaires. Entre autres, les contrats de concession portent sur les tarifs, les paiements concessionnaire et la base à partir de laquelle les paiements dus sont calculés, les normes de performance opérationnelle, les conditions de défaut et les conditions de force majeure, des renvois à des règlements, des exigences d'investissement, le processus de règlement des différends, les obligations de l'Etat et / ou l'autorité portuaire, et une foule d'autres dispositions qui sont généralement conçues pour répondre à risque supporté par une ou l'autre partie au contrat. Les licences et qualifications traitent des conditions d'assurance et les conditions dans lesquelles les titulaires de permis peuvent avoir accès au port et définitions spécifiques des services qu'ils peuvent fournir aux termes des licences.

En plus de formuler des mécanismes juridiques, l'APN devra également surveiller la conformité par les fournisseurs de services. Nous savons par expérience que la non-conformité des contrats est souvent liée au fait que le fournisseur de services ne respecte pas le calendrier et les normes associés à un programme de construction, dépasse les limites tarifaires ou les contournent (voir plus haut), et ne respecte pas les normes de rendement opérationnel (se reporter à la discussion précédente sur la surveillance du rendement).

Bien que nous insistions sur la clarté et la précision de toutes les dispositions contractuelles, ces caractéristiques sont particulièrement importantes en ce qui concerne les normes et les jalons incorporés dans le contrat. Il n'est pas possible, par exemple, de déterminer si une exigence d'achèvement de construction de 50% est satisfaite à une certaine date sans définir ce que constitue 50%. De même, respecter une norme de performance de productivité de 20 mouvements par heure de navire ne peut être vérifiée sans préciser à quel moment l'horloge commence à calculer la productivité, comme par exemple l'horloge démarrant lorsque la première (ou dernière) ligne est liée et se terminant lorsque la dernière ligne est dénouée ou que l'horloge commence lorsque l'épandeur ou le crochet d'une grue est fixé sur le premier conteneur à décharger jusqu'à ce que l'épandeur ou le crochet soit détaché du dernier conteneur chargé ou déchargé du navire. Dans les cas où le langage contractuel n'est pas précis ou clair, dans cet exemple de norme de productivité, l'opérateur plaidera en faveur d'une interprétation offrant la plus grande latitude pour effectuer le calcul.

Enfin, certains contrats de concession font pression sur l'exploitant pour qu'il augmente la capacité physique d'un terminal si l'utilisation de la couchette atteint 70%, car à ce niveau, il existe un risque de congestion. L'opérateur, sur la base d'autres normes de performance, fera tout son possible pour augmenter la productivité des postes d'amarrage afin d'éviter une augmentation de la capacité plus coûteuse. Mais à un moment donné, basé sur une norme de taux d'utilisation maximale du poste d'amarrage, l'exploitant peut supposer que la base de calcul de l'utilisation du poste d'amarrage est différente de celle prévue par le contrat. Encore une fois, il est important de définir précisément la base pour le calcul de toute norme incorporée dans le contrat.

Compétences et connaissances requises pour s'engager dans la fonction des contrats portuaires

Les contrats et autres instruments juridiques traitent non seulement de leur structure, mais aussi de l'ensemble des dispositions représentant les préoccupations et les risques associés aux parties à ces instruments. Les domaines de compétence et de connaissance en droit, contrats, comptabilité, analyse tarifaire, opérations portuaires et planification portuaire sont tous nécessaires pour assurer l'efficacité des modèles d'instruments juridiques ainsi que l'évaluation de la conformité aux contrats.

3. EXIGENCES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES RÉGULATOIRES ET DE RELATIONS INTER-UNITÉS

La discussion ci-dessus décrit les activités associées aux responsabilités de la fonction de réglementation de l'APN. Pour chacun d'entre nous, nous avons identifié les domaines de compétences générales nécessaires pour réussir. Le tableau I résume les domaines de compétences requis pour chacune des fonctions de régulation décrites ci-dessus. Notez que toutes les fonctions requièrent des compétences et des connaissances associées aux opérations portuaires, alors que quatre des cinq domaines de réglementation exigent des ensembles de compétences en comptabilité et en facturation.

Les ensembles de compétences et les connaissances pour ces fonctions résident normalement dans une autorité portuaire propriétaire. La réglementation de la concurrence est une exception puisque dans la plupart des pays, elle est attribuée à une entité de réglementation du secteur des transports (par exemple OSITRAN au Pérou) ou au secteur portuaire (par exemple, le régulateur portuaire indépendant) ou à des commissions ou autorités de la concurrence. Haïti n'ayant pas d'autorité de la concurrence, la responsabilité doit être assumée par APN; toutefois, comme l'indique le tableau I, la majorité des exigences de base en matière de compétences réglementaires sont habituellement trouvées dans une administration portuaire.

La figure 7 présente la structure organisationnelle de l'APN. Bien que nous ne puissions pas obtenir une structure de l'APN, ses fonctions sont identifiées sur son site Web, bien qu'elles ne soient pas entièrement détaillées pour discerner la gamme complète d'activités pour chaque unité. Cependant, nous supposons que les fonctions sont effectuées en accord avec la pratique globale. En utilisant cela comme toile de fond, nous établissons ensuite la relation entre la performance fonctionnelle réglementaire et la relation avec chacune des unités qui exécutent des activités liées à, ou hébergent ou génèrent des informations nécessaires pour, des fonctions de régulation spécifiques. Les figures 8 et 9 montrent les interrelations entre les unités et où résident les informations nécessaires pour effectuer la fonction de régulation.

Les interrelations illustrées aux figures 8 et 9 illustrent le besoin d'accéder aux informations collectées et / ou générées par les unités concernées. Il démontre également un certain degré de collaboration nécessaire entre les diverses unités pour effectuer des fonctions spécifiques.

Tableau I. Compétences et connaissances requises pour l'exécution des fonctions régulatrices

Fonctions	Ensemble de compétences											
	Comptabilité / facturation	Opérations portuaires	Finance / Budget	Analyse tarifaire	Contrats	Legal	Planifica tion portuaire	Économie industrielle	Ressource s humaines	Sécurité des travailleurs	Protection de l'environnement / atténuation	Application de la loi / Sécurité
Analyse tarifaire	?	?	?									
Régulation de la concurrence et surveillance	?	?	?	?	?	?	?	?				
Surveillance du rendement opérationnel	?	?	?						?			
Régulation opérationnel		?				?	?			?	?	?
Contrats portuaires / Véhicules légaux pour la participation du secteur privé	?	?		?	?	?	?					

Figure 7. Structure organisationnelle APN

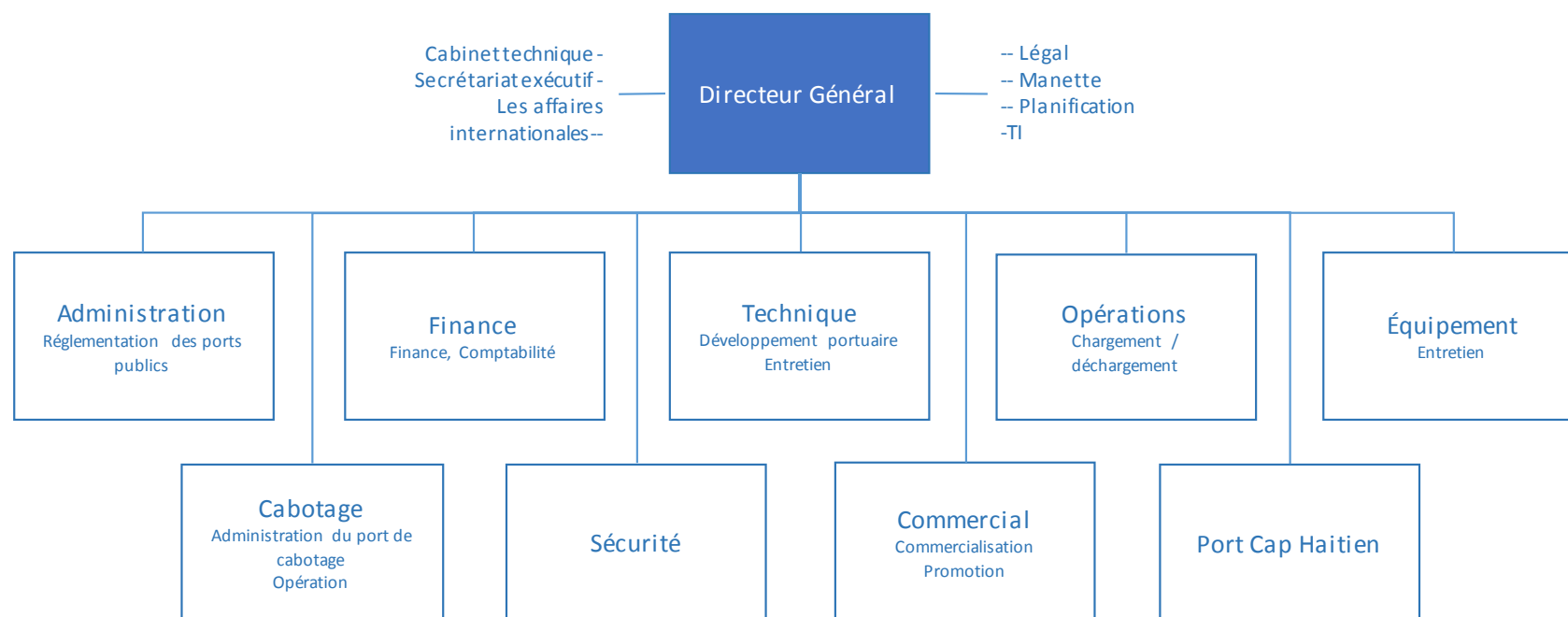


Figure 8. Relations entre l'analyse tarifaire, la réglementation et la surveillance de la concurrence et les fonctions de surveillance du rendement opérationnel et les unités organisationnelles APN

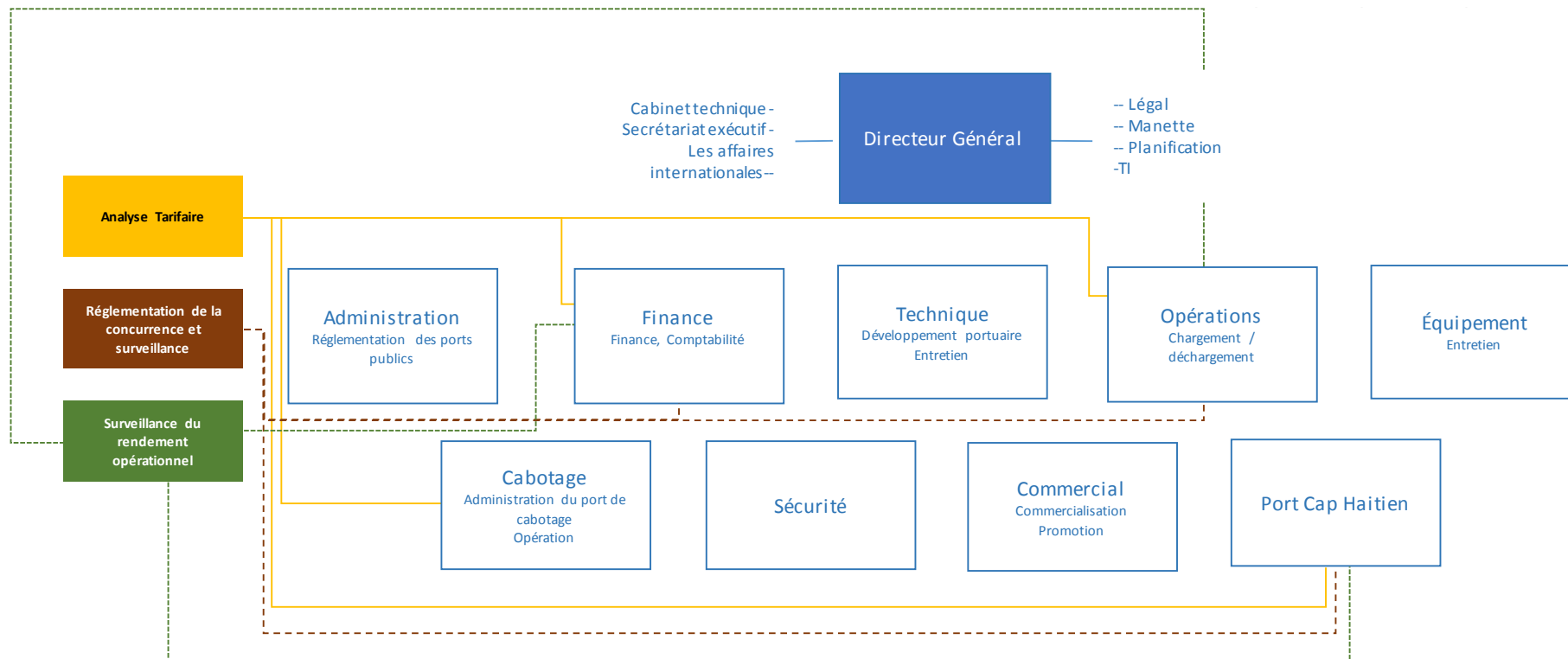
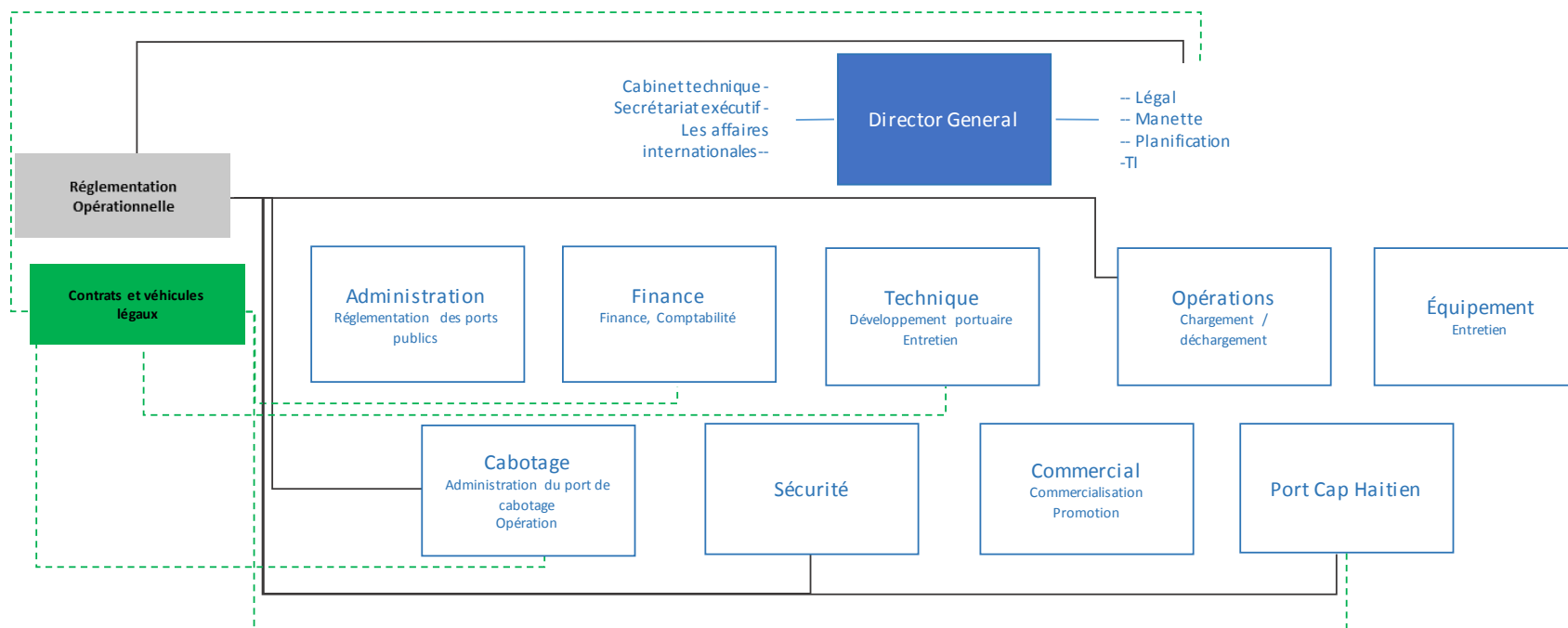


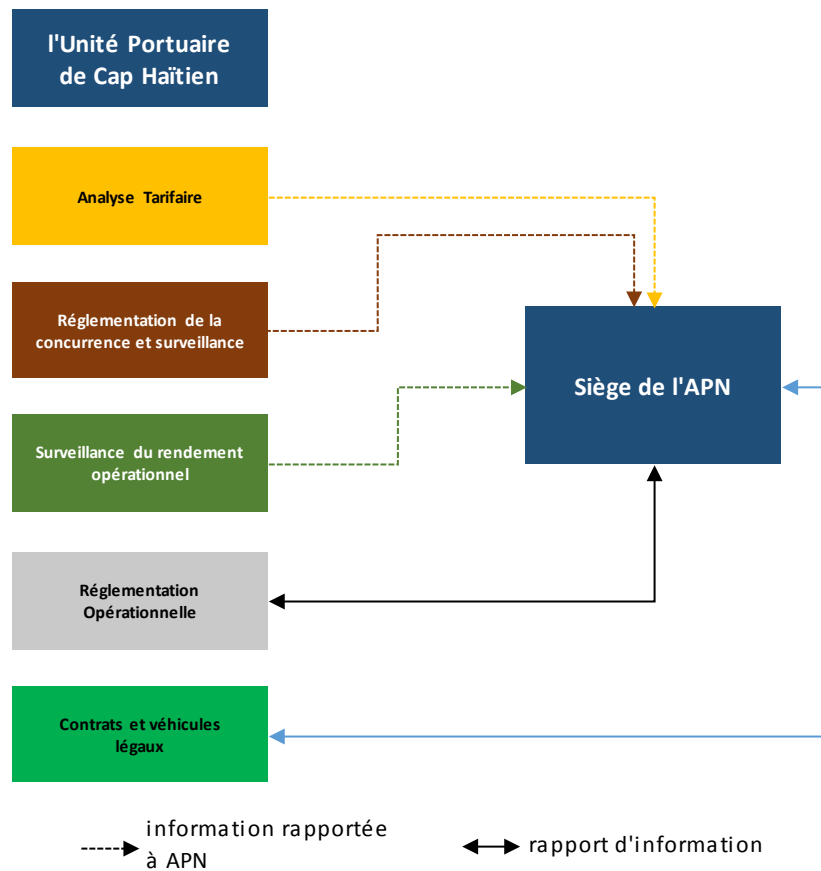
Figure 9. Relations entre les fonctions de régulation opérationnelle, de contrats et de véhicules légaux et les unités organisationnelles APN



Les chiffres indiquent également que seule l'unité Cap Haïtien est en relation avec toutes les fonctions de régulation. Cap Haïtien étant sur place en tant qu'administrateur du port, leur rôle principal, à l'exception de la réglementation opérationnelle, est de s'assurer que les informations pertinentes sont collectées et rapportées au siège de l'APN par le Cap Haïtien. Cela signifie également que Cap Haïtien devra veiller à ce que les futurs exploitants de terminaux communiquent également les indicateurs de performance opérationnelle requis pour soutenir le suivi des performances et des contrats de concession de l'APN. De plus, le siège de l'APN devrait faire de même pour les opérateurs de Port-au-Prince. Cependant, en tant qu'entité de première ligne, Cap Haïtien est responsable de la mise en œuvre de la réglementation opérationnelle. Comme les règlements opérationnels doivent refléter à la fois les meilleures pratiques standard et l'environnement opérationnel unique de Cap Haïtien, il est prévu que la promulgation des règlements opérationnels se fera à travers un processus itératif entre le Cap Haïtien et le siège de l'APN. Cependant, le suivi du respect des règles opérationnelles du Cap Haïtien sera la responsabilité de l'unité Cap Haïtien.

La figure 10 montre la relation de transmission de rapports et d'informations entre le siège de l'APN et le département de l'administration portuaire de Cap-Haïtien. Le siège social de l'APN serait principalement responsable de l'analyse tarifaire, de la réglementation et de la surveillance de la concurrence et du suivi de la performance opérationnelle avec la capacité de l'APN à effectuer ces rapports dépendants de l'unité portuaire de Cap-Haïtien. La réglementation opérationnelle, qui repose à la fois sur les normes internationales et les conditions locales, est considérée comme une responsabilité partagée, bien que, comme indiqué plus haut, l'unité portuaire de Cap-Haïtien aurait une responsabilité de première ligne. De même, le siège de l'APN promulguerait des contrats et d'autres véhicules légaux pour ses ports, mais les unités portuaires locales (par exemple Cabotage et Cap Haïtien) veilleraient à ce que les parties contractuelles respectent les obligations et les normes qui leur sont imposées dans le contrat, avec un rapport sur le statut et l'information effectué par Cap Haïtien au siège de l'APN.

Figure 10. Flux des échanges d'information sur les fonctions régulatrices



4. ORGANISER L'UNITÉ DE RÉGULATION

Comme indiqué ci-dessus, Cap Haïtien fournira des informations aux fonctions de réglementation de l'APN, mais aura également la responsabilité de la mise en œuvre relative au contrôle du respect des obligations légales relatives aux véhicules et des réglementations opérationnelles. La figure 11 présente l'organigramme actuel de la PCCE. Un examen suggère que les zones fonctionnelles actuellement exécutées par la PCCE sont appropriées pour le rôle réglementaire envisagé par le PCCE. Par exemple, les fonctions de comptabilité, de facturation et de statistiques au sein de l'unité de l'administrateur sont certainement bien adaptées pour fournir les informations nécessaires relatives à l'analyse tarifaire et (en partie) à la performance opérationnelle. L'unité d'exploitation de l'administrateur est bien adaptée à la surveillance des performances opérationnelles, car c'est cette unité qui présente les données opérationnelles à des fins de facturation. La fonction de statistiques est également bien adaptée pour rendre compte de la performance opérationnelle étant donné qu'au moins une bonne partie des données serait liée à la cargaison et à d'autres données recueillies par cette unité. Nonobstant les compétences et capacités, les fonctions telles que reflétées dans l'unité organisationnelle PCCE sont bien adaptées pour soutenir les responsabilités réglementaires de l'APN.

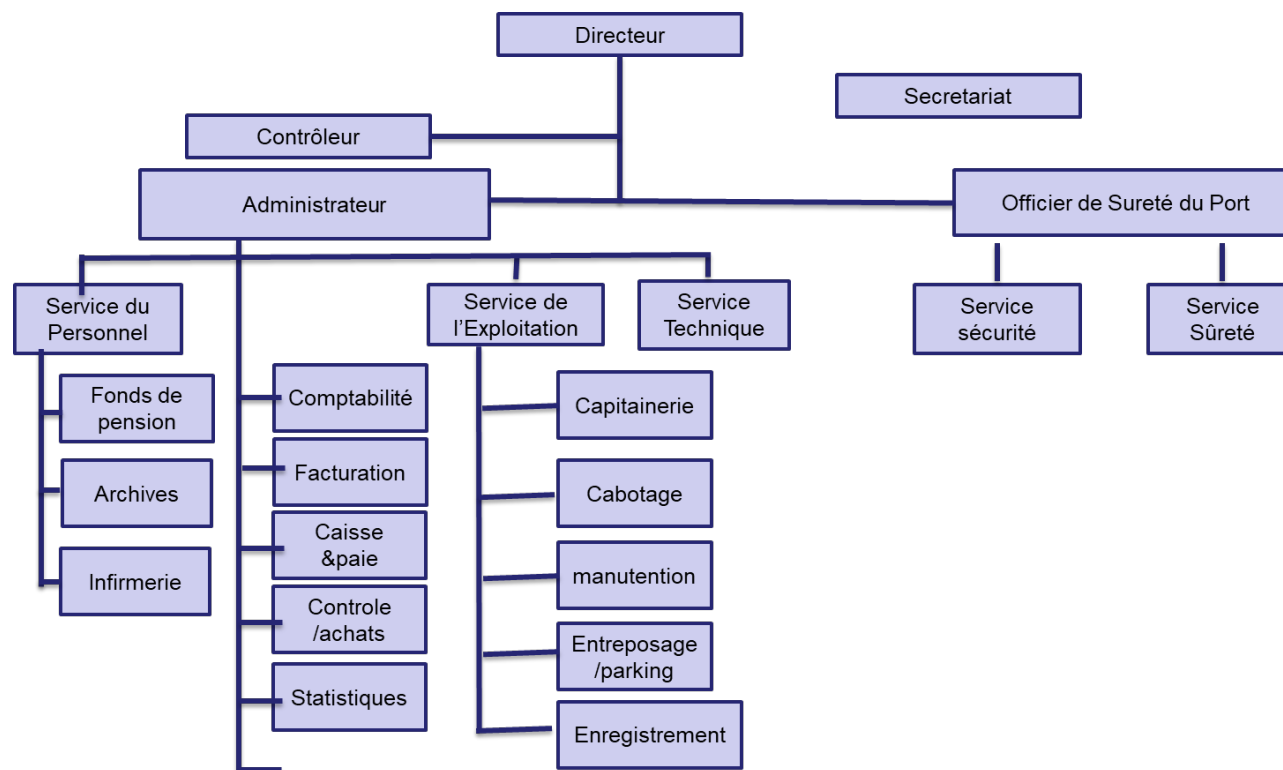
Un examen de la structure organisationnelle du Siège de l'APN (voir la Figure 11 ci-dessus) montre que les éléments requis de la fonction de réglementation sont dispersés dans la structure. Cela suggère que les unités fonctionnelles déjà existantes génèrent d'une manière ou d'une autre certaines des informations réglementaires dont l'APN a besoin en tant qu'organisme de réglementation. La figure 12 montre la nouvelle unité de réglementation dans la structure organisationnelle existante de l'APN. Comme le montre la figure, les unités juridiques, financières, techniques, opérationnelles, de cabotage, de sécurité et Cap Haïtien ont un rôle régulateur.

La figure ci-dessus montre une portée de contrôle relativement large par rapport au directeur général. Harvard Business Review rapporte qu'au cours des vingt dernières années, la marge de contrôle moyenne d'un PDG a augmenté d'environ cinq rapports directs à une dizaine.² Il y a à la fois des avantages et des inconvénients à un large éventail de contrôle - de larges envergures encouragent la délégation, peuvent rendre l'organisation plus agile avec des communications améliorées et plus rapides et promouvoir l'engagement parmi les subordonnés qui jouissent d'une plus grande autonomie. Cependant, une plus grande portée de contrôle peut également engendrer des charges administratives élevées, en particulier dans les entités publiques où la nature du rôle de leadership nécessite un temps

² Neilson, Gary et Julie Wulf, «Combien de rapports directs?» Harvard Business Review, avril 2012.

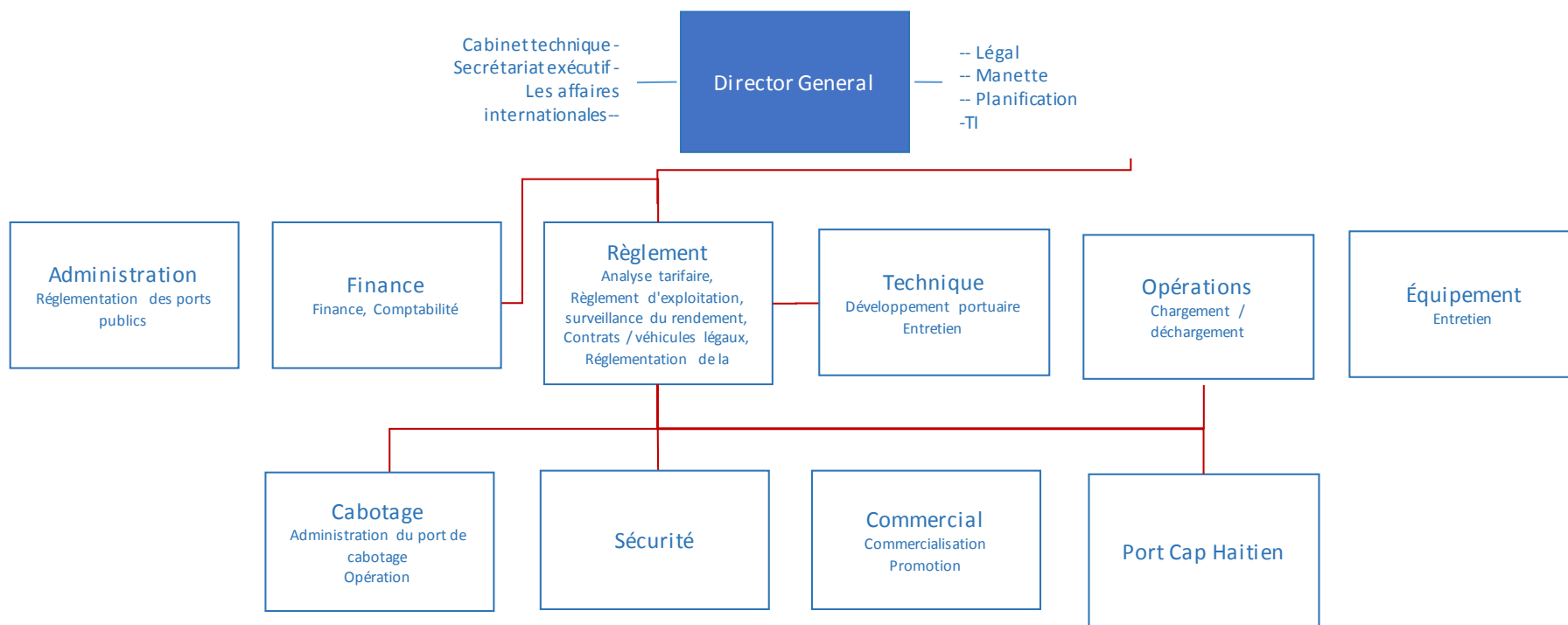
d'interaction important avec un large éventail d'acteurs, y compris les agences publiques (nationales et locales), les législateurs et les fonctionnaires, les associations professionnelles, les locataires et les clients actuels, les fournisseurs de services de transport et de logistique et associations de commerces. En tant que tel, les demandes accrues réquérant l'attention de la direction sur les questions internes ont tendance à être en corrélation avec le nombre de rapports directs à la direction, privant le leadership du temps nécessaire pour gérer l'interface publique importante de l'organisation. Le directeur général de l'APN ne compte actuellement pas moins de 15 personnes qui relèvent de lui. L'intégration de la nouvelle unité de réglementation ajoute un autre gestionnaire de niveau supérieur dans la sphère du rapport.

Figure 11. CHP Organigramme en cours



Source: National Port Authority (APN)

Figure 6. Structure organisationnelle du siège de l'APN avec une nouvelle unité de régulation et ses relations inter-unités

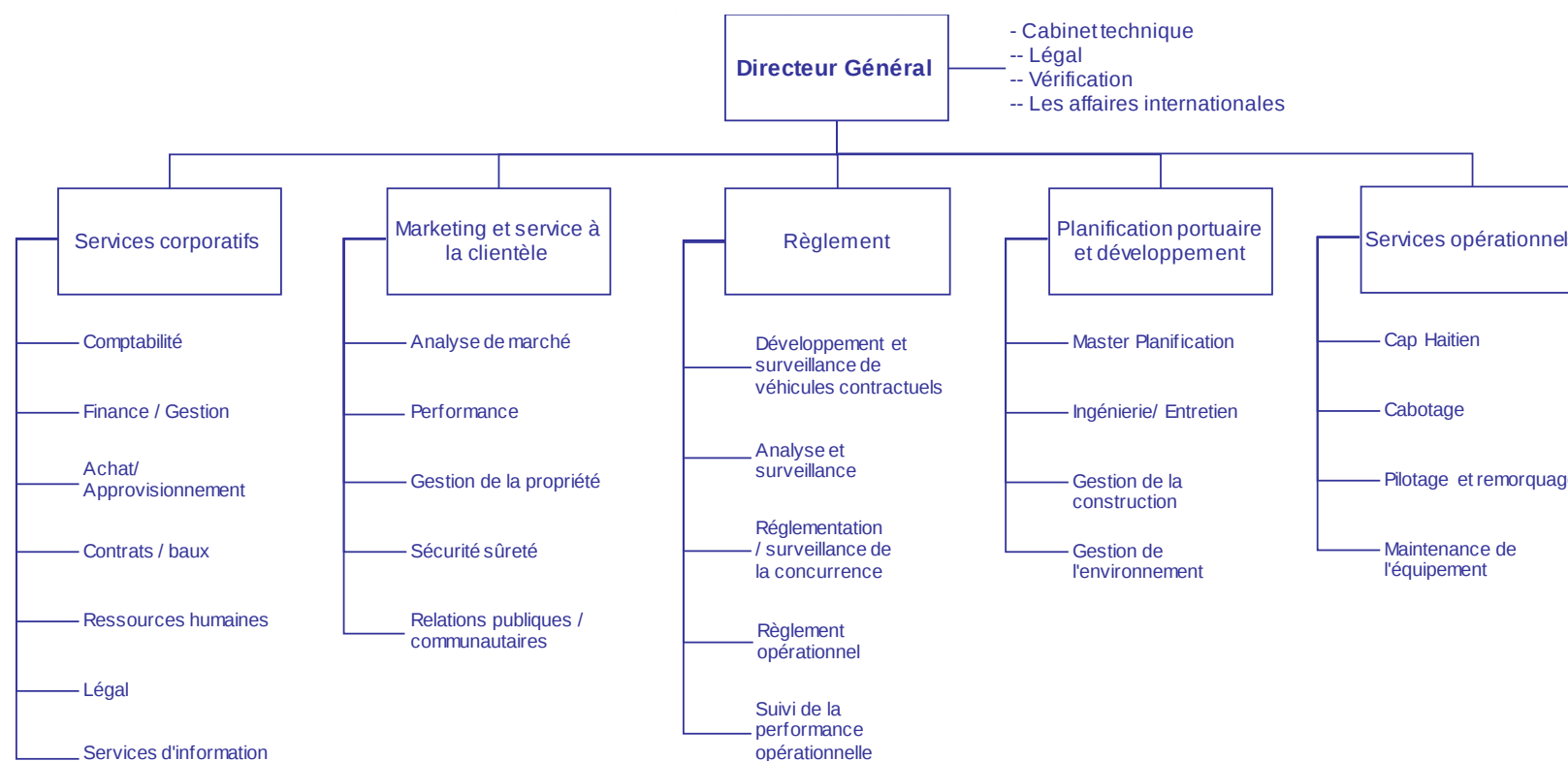


La réduction de la portée du contrôle, essentiellement en « agrandissant » l'organisation, induit également la création de petites équipes, facilitant une communication plus rapide, créant de plus grands degrés de spécialisation et offrant davantage de possibilités d'avancement, même dans les petites organisations. L'incorporation d'une unité de réglementation donne l'occasion de concevoir une nouvelle structure pour refléter les demandes externes du directeur général. La figure 13 fournit une structure organisationnelle conceptuelle pour APN avec une portée de contrôle de gestion significativement réduite. Cela reflète une forme modernisée d'administration portuaire mettant l'accent sur le service à la clientèle et assurant un environnement sûr, sécuritaire et concurrentiel grâce au rôle de réglementation de l'APN. Il est intéressant de noter que la structure est un hybride de la combinaison des structures ANAREP et SONAGEP proposées par un consultant pour aider les efforts de réforme portuaire d'Haïti. L'ANAREP est l'organisation qui succédera à l'APN pour remplir un rôle de réglementation tel que prévu dans l'avant-projet de loi portuaire.

Bien qu'important, changer la structure organisationnelle n'est pas la panacée pour une performance réglementaire efficace. On dit souvent que l'atout le plus important d'une organisation est son personnel. L'APN doit former son personnel, en particulier dans le domaine de la réglementation, avec du personnel qui offre une expérience suffisante dans le secteur et qui sera dédié au rôle croissant de l'APN en tant qu'organisme de réglementation.

Tout comme l'APN doit fournir un excellent service à la clientèle, il doit également fournir un environnement de travail positif pour les employés. Cet environnement est créé à la fois de haut en bas par la direction et le conseil d'administration et de bas en haut à travers les efforts et les contributions de chaque membre du personnel de l'APN. Lorsque les employés sont habilités à réaliser leur plein potentiel et ont accès aux outils et ressources dont ils ont besoin pour faire leur travail, ils sont plus motivés, et donc plus efficaces. De même, lorsque la culture professionnelle est enracinée dans une communication bidirectionnelle et une forte identité d'équipe, tous les membres du personnel comprennent mieux comment leur rôle soutient la mission de l'APN.

Figure 7. Nouvelle structure organisationnelle conceptuelle pour les IPA, incorporant une unité de réglementation



Comme indiqué précédemment, quelle que soit la structure organisationnelle adoptée par l'APN, il existe des exigences pour les synergies entre unités. Cela signifie que, sous réserve de l'expérience et de la formation, le personnel de l'unité de réglementation peut être détaché des autres unités de façon permanente et intermittente. Ainsi, le personnel permanent de l'unité de réglementation peut être soutenu de façon intermittente lorsque le besoin s'en fait sentir. L'APN devrait encourager la collaboration croisée nécessaire à travers l'utilisation des « équipes de tigres »; ce sont des sous-unités qui rassemblent temporairement le personnel d'autres unités ayant les antécédents et les responsabilités nécessaires pour des tâches de réglementation précises. Il est concevable, par exemple, en fonction de la question réglementaire abordée, d'inclure des membres des Finances, du Cap Haïtien et des Opérations dans la même « équipe de tigres ».³ Nous croyons que cela fournira l'agilité nécessaire à APN pour répondre aux flux et reflux d'événements réglementaires que le personnel doit traiter sans embaucher un plus grand personnel permanent pour l'unité de réglementation. Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un personnel de base permanent chargé de la réglementation, mais le personnel de base peut être complété par l'utilisation de telles équipes de tigres. Des équipes de tigres peuvent être créées pour chacune des fonctions réglementaires ou créées à mesure que les plaintes liées à la réglementation sont soumises à APN; idéalement, les membres de « l'équipe de tigre » auront été formés face au matériel de réglementation portuaire de l'USAID, soit par le biais de la formation récemment conduite, soit par des formateurs de l'APN.

³ À noter que le mandat de l'équipe Tiger provient de la National Atmospheric and Space Administration dans ses efforts pour identifier des solutions techniques. Voir Dempsey, JR, WA Davis, AS Crossfield, et Walter C. Williams, «Gestion de programme dans la conception et le développement», Society of Automotive Engineers, Troisième conférence annuelle sur la fiabilité et la maintenabilité aérospatiales Volume 3 (Astronautique), 1964, pp. -8. Aujourd'hui, de nombreuses organisations, publiques et privées, utilisent cette technique pour mieux gérer les ressources tout en créant une équipe centrée sur le sujet.

5. ÉTABLISSEMENT ORGANISATIONNEL PROPOSÉ ET DOTATION POUR LES FONCTIONS DE RÉGULATION LIEES AU PORT DE CAP HAÏTIEN PORT

La section précédente traitait de l'option recommandée pour l'organisation de la fonction de réglementation. Les relations entre les unités au sein du siège de l'APN et entre le siège et le Cap Haïtien ont été exposées, indiquant les flux d'informations de rapport requis pour le suivi réglementaire et la mise en œuvre. Comme le suggère ces interrelations, la dotation en personnel de l'unité de réglementation doit refléter les mêmes disciplines que celles dont l'unité de réglementation dépendra pour l'information et la mise en œuvre, bien qu'à un niveau plus avancé. Par exemple, les ensembles de compétences pour la collecte de données sont très distincts de ceux requis pour l'analyse des données.

La figure 14 présente un profil pour l'unité de réglementation. Le périmètre d'activité de l'unité est défini par les objectifs principaux définis dans le profil. Il est prévu que l'unité sera dirigée par un régulateur en chef qui gère les personnes associées à chacune des fonctions de réglementation.

Nous soulignons que c'est conceptuel. Le régulateur en chef déterminera comment son unité sera organisée. En conséquence, nous fournissons une description de chacune des fonctions de réglementation et identifions les compétences, l'expérience et les exigences académiques qui doivent résider dans les personnes affectées à l'exécution de la fonction. Il n'est pas prévu que l'APN identifie une personne pour chaque fonction; en effet, il est concevable qu'une personne puisse remplir deux fonctions selon les antécédents du spécialiste.

La considération importante est que le régulateur en chef a accès aux ensembles de compétences identifiés pour chacune des fonctions et que chaque individu soit constamment engagé dans l'amélioration des compétences pertinentes. De plus, à mesure que les fonctions de l'Unité de réglementation évoluent, il est important que d'autres personnes, plus jeunes, qui démontrent un potentiel soient identifiées pour «observer» les spécialistes principaux pour chaque fonction.

Comme indiqué précédemment, la réglementation est un effort de collaboration. Il nécessite la connection et la coordination avec d'autres unités APN et les administrations portuaires locales, ainsi qu'avec les contributions et l'engagement de la communauté des utilisateurs du port. Le régulateur en chef est non seulement un organisme de réglementation, mais également un défenseur de la conformité et de la régularité de la procédure. Parmi les responsabilités de gestion du Régulateur en chef, il y aura le plaidoyer auprès du public pour les règlements sur les IPA et la mise en place d'un processus de traitement des plaintes.

On peut s'attendre à des plaintes de la part de personnes qui s'interrogent sur certains règlements ou qui sont touchées par des pratiques opérationnelles ou de compétition défavorables. Si "adverse" n'implique pas nécessairement une violation des règles ou règlements, le régulateur en chef et le personnel doivent examiner le bien-fondé de chaque plainte, référer aux autorités compétentes toute plainte sur laquelle l'APN n'a pas juridiction, ou renvoyer les plaintes qui peuvent valoir révision. Il convient de noter que les plaintes peuvent être initiées en interne; l'un des domaines fonctionnels peut avoir déterminé la possibilité d'une violation des règles, des pratiques tarifaires et de service autorisées, des contrats ou d'autres véhicules juridiques du service portuaire. Les plaintes introduites à l'interne devraient également être soumises à la délibération et une décision doit être prise si la plainte est valide ou devrait être rejetée.

Enfin, une note importante sur l'intégration du genre à l'APN. Sur la base de l'évaluation et du rapport d'intégration du genre du projet, les taux de participation des femmes sont historiquement bas chez l'APN, en particulier dans les postes de gestion. Loin d'accorder une responsabilité supplémentaire aux femmes, les hommes continuent à dominer à la fois les processus de prise de décision et tous les postes au Cap Haïtien. Le taux de participation des femmes au Cap-Haïtien, qui est d'environ 25, est bien inférieur à l'amendement constitutionnel de 2011 exigeant que 30% des femmes travaillent dans des organisations de service public.

Les postes que les femmes occupent tendent à être associés à une ancienneté moindre. De plus, il existe très peu de possibilités pour les femmes de participer à des activités de formation et de perfectionnement qui amélioreront leurs compétences et leurs capacités.

Les programmes de formation à la réglementation portuaire de l'USAID offrent à l'APN l'opportunité d'améliorer le taux de participation des femmes à la main-d'œuvre dans tous les rangs de l'APN. La haute direction de l'APN devrait offrir régulièrement de la formation sur l'utilisation de la formation réglementaire et des outils fournis à l'APN et cibler les femmes qui manifestent un intérêt à gravir les

échelons de carrière de l'APN. Et tandis que le matériel de formation se concentre sur les fonctions de réglementation, les femmes auront l'occasion d'acquérir des connaissances dans un plus large éventail de sujets, les fonctions de réglementation traitant des opérations, de l'administration, de la comptabilité et des finances.

Le cadre des formateurs mis au point dans le cadre des efforts de l'USAID peut assurer la durabilité, et fournir à la haute direction un soutien pour la formation continue et le développement des femmes dans ses rangs. Dans la mesure où l'administration portuaire est engagée dans la formation et le développement, l'unité des ressources humaines devrait reconnaître formellement la formation comme une condition préalable à l'avancement.

La combinaison de l'appui de la haute direction à la formation et au perfectionnement, qui constitue une condition préalable à l'avancement, encouragera les taux de participation des femmes à la main-d'œuvre. À cette fin, les progrès de l'APN peuvent être surveillés à l'aide d'un indicateur des taux de participation des femmes à la main-d'œuvre par catégorie d'ancienneté des employés. En fait, un tel indicateur est recommandé dans le cadre d'un ensemble important d'indicateurs conçus pour évaluer et surveiller la performance opérationnelle ainsi que l'efficacité de la gestion de l'APN.

Figure 14. Cadre organisationnel et de dotation conceptuel pour l'unité de réglementation proposée

Objectifs principaux de l'unité de réglementation • Développer et mettre à jour les directives réglementaires à appliquer aux clients et aux utilisateurs de l'industrie portuaire • Incorporer les normes de meilleures pratiques dans les fonctions de réglementation • Assurer la cohérence et l'applicabilité des directives réglementaires à tous les ports et / ou territoires d'Haïti sous la juridiction de l'APN • Assurer la compétitivité des ports et des prix par rapport aux ports concurrents et aux ports de référence • Surveiller les fournisseurs de services portuaires pour la conformité avec le rendement, les normes de tarification et les obligations contractuelles et autres obligations légales • Promouvoir l'équité d'accès aux installations et services fournis dans les ports APN • Promouvoir une concurrence loyale et décourager les comportements anticoncurrentiels parmi les fournisseurs de terminaux et les autres fournisseurs de services portuaires • Établir des procédures de plainte et un processus d'élimination associés à la compétence	
Fonction de régulateur L'unité de réglementation doit être dirigée par un régulateur en chef relevant directement du directeur général. L'unité de réglementation assumera la responsabilité réglementaire de l'analyse tarifaire, de la surveillance du rendement opérationnel, des règles et règlements opérationnels, de la réglementation de la concurrence, des contrats et des fonctions juridiques des véhicules et établira des processus d'évaluation et de réception des plaintes. Le régulateur en chef doit détenir un diplôme en droit, comptabilité / finance ou en économie plus 10 ans d'expérience dans la gestion des activités de conformité réglementaire avec les agences gouvernementales, les autorités portuaires, les entreprises privées soumises à la réglementation gouvernementale, ou en tant qu'avocat, contrôleur, ou économiste auprès de cabinets de consultation ou d'avocats offrant des services de conformité réglementaire. Expérience dans le secteur portuaire ou maritime préférée. Excellentes compétences en communication de présentation, verbale et écrite.	
Domaines de fonctions réglementaires	Objectif fonctionnel et description
Analyse tarifaire	Objectif: Surveiller l'impact des révisions tarifaires APN sur la compétitivité des ports et les APN et la performance financière des ports individuels; assurer la conformité des fournisseurs de services portuaires avec les limites tarifaires et les dispositions d'ajustement dans leurs contrats, licences et autres véhicules légaux engageant les fournisseurs de services portuaires. La sous-unité de la fonction d'analyse tarifaire consiste à évaluer l'impact des ajustements proposés sur la performance financière des APN et, le cas échéant, la performance financière des ports APN par rapport à la compétitivité des prix avec les ports concurrents et de référence. La fonction d'analyse tarifaire énoncera également les exigences en matière de dépôt tarifaire et les demandes de modification des tarifs ou l'introduction de nouveaux tarifs, droits ou frais pour les clients des fournisseurs de services portuaires. La fonction coordonnera ses exigences de dépôt tarifaire et les demandes d'ajustements, ou les demandes d'introduction de nouveaux tarifs, frais ou charges, avec la sous-unité Contrats et Véhicules Légaux et n'approuvera pas ces ajustements et introductions sans l'approbation préalable des Contrats et Véhicules Légaux fonction et la fonction de surveillance de la concurrence.

	Spécialiste principal en analyse tarifaire : Le spécialiste devrait avoir cinq ans d'expérience en comptabilité, en facturation ou en opérations pour les ports, les fournisseurs de services portuaires ou pour les IPA. Doit démontrer une connaissance des pratiques de tarification des services portuaires ou portuaires. La participation à une formation liée au tarif portuaire avec des organisations internationales, des associations professionnelles, l'USAID, ou la formation en analyse tarifaire interne d'APN est fortement préférée.
Surveillance du rendement opérationnel	Objectif: Mettre en place un système de suivi et de suivi des performances opérationnelles. Surveiller les performances opérationnelles des services opérationnels de l'APN et ceux contractés ou légalement autorisés à fournir des services de terminaux, de manutention des navires et de manutention et de stockage de la cargaison. La fonction de surveillance de la performance des opérations doit définir des indicateurs de performance et mettre au point un système pour faciliter les rapports entre les fournisseurs de services portuaires et APN. La fonction doit se coordonner avec les unités d'exploitation et les capitaines de port ou les capitaines de port, selon le cas, en établissant la collecte et la déclaration des données et la fréquence à laquelle elles seront collectées et signalées pour permettre le suivi des performances. La fonction générera également des indicateurs de performance des autorités portuaires relatifs aux services opérationnels fournis par APN (ainsi que l'efficacité de la gestion des APN), y compris les indicateurs liés aux ratios d'exploitation et de travail, la productivité des employés et les taux de participation. La fonction doit se connecter avec la fonction Contracts and Legal Vehicle (CLV) pour permettre à la fonction CLV de contrôler la conformité aux exigences contractuelles, de licence et autres obligations légales, ainsi que de rapporter les indicateurs opérationnels relatifs aux exigences légales de conformité opérationnelle. Les données générées par cette fonction doivent également être transmises à la fonction CLV pour assurer la conformité légale aux normes opérationnelles, le cas échéant, ainsi que la fonction de surveillance de la concurrence. La fonction doit également générer des rapports de performance à une fréquence suffisante pour permettre le suivi des performances, et permettre une intervention immédiate, au besoin, pour que les fournisseurs de services APN et portuaires prennent des mesures correctives. Spécialiste principal en analyse des opérations: Le spécialiste devrait avoir cinq ans d'expérience en comptabilité, en facturation ou en opérations pour les ports, les fournisseurs de services portuaires ou pour les IPA. Doit démontrer une connaissance approfondie des services opérationnels portuaires. La participation à la formation aux opérations portuaires avec des organisations internationales, des associations professionnelles, l'USAID, ou la formation sur les indicateurs internes du port de l'APN est fortement préférée.
Contrats et véhicules légaux	Objectif: Développer et mettre à jour les outils juridiques pour impliquer les prestataires de services portuaires du secteur privé, les mettre à jour conformément à la loi haïtienne, et surveiller le respect des APN et des services portuaires. La fonction CLV formulera et mettra à jour les modèles de contrat, de licence et de véhicule légal à utiliser par APN pour engager les fournisseurs de services portuaires conformément à la législation et aux meilleures pratiques haïtiennes en vigueur. Lors de la formulation des modèles, la fonction CLV doit s'interfacer avec les fonctions Performance opérationnelle et Analyse tarifaire pour déterminer les normes appropriées et les tarifs maximums et autres frais à incorporer dans les véhicules légaux et surveiller la conformité aux normes opérationnelles, aux tarifs et autres dispositions du véhicules légaux. CLV doit également coordonner avec la fonction d'analyse tarifaire dans l'évaluation des demandes de rajustement tarifaire et l'introduction de nouveaux tarifs, droits et frais pour s'assurer que ces ajustements et introductions ne contourneront pas les limites maximales tarifaires imposées par les véhicules légaux. La fonction CLV doit également se coordonner avec la fonction de surveillance de la concurrence (CM) pour permettre une évaluation de l'impact des ajustements et des révisions sur la concurrence. La fonction CLV, en coordination avec le conseiller juridique de l'APN, émettra également des mesures correctives ou des ordonnances de cesser et de s'abstenir s'il est déterminé qu'il y a violation de contrat ou de véhicule légal et recommande des sanctions ou d'autres actions à entreprendre par l'APN. Spécialiste principal des contrats et des véhicules légaux: Le spécialiste devrait détenir un diplôme universitaire en droit et avoir cinq ans d'expérience dans le droit ou les opérations pour les ports, les fournisseurs de services portuaires, ou pour APN. Doivent démontrer une connaissance des contrats et des véhicules légaux pour les services portuaires ou portuaires. La participation à des formations juridiques ou opérationnelles portuaires avec des organisations internationales, des associations professionnelles, l'USAID ou les contrats internes d'APN et la formation juridique des véhicules est fortement préférée.
Règlement opérationnel	Objectif: Élaborer et mettre en œuvre des règlements opérationnels régissant l'utilisation et l'activité dans les limites des ports APN et s'assurer que les règlements opérationnels reflètent les meilleures pratiques ainsi que celles imposées à Haïti par les protocoles internationaux dont Haïti est signataire.

	La fonction de réglementation opérationnelle (RO) est associée à l'établissement des règles et des règlements qui régissent les activités des utilisateurs, des fournisseurs de services et des clients du port dans les ports et les terrains relevant de la compétence de l'APN. Ceci est fait dans la poursuite de la sécurité opérationnelle et la sécurité des ports APN. La fonction OR doit s'interfacer avec l'autorité de contrôle de l'État du port d'Haïti, SEMANAH, ou toute autre organisation qui en est chargée pour s'assurer que la réglementation opérationnelle reflète les réglementations appropriées en matière de contrôle de l'État du port. La fonction OR doit également signaler les violations des règles et règlements opérationnels aux conseillers juridiques d'APN ainsi qu'au CLV pour assurer la conformité avec les contrats et les véhicules légaux et pour prendre des mesures d'application. La fonction OR doit également établir les exigences d'administration portuaire APN locale pour signaler les violations des règles et réglementations opérationnelles, recevoir les plaintes de violations présumées, tout en veillant à ce que les administrations portuaires APN mettent efficacement en œuvre les règles et réglementations opérationnelles. La fonction OR doit également examiner les plaintes relatives aux infractions présumées aux règlements et en déterminer le mérite et recommander une mesure à prendre par le régulateur en chef. Spécialiste principal de la réglementation opérationnelle: Le spécialiste devrait avoir sept ans d'expérience dans les opérations portuaires, de terminal ou de manutention, de sûreté et de sécurité dans une zone portuaire ou d'expérience avec une autorité de contrôle de l'État du port. Doit démontrer une connaissance du code ISPS et des meilleures pratiques en matière de réglementation de la sûreté et de la sécurité dans les ports. La participation à des formations liées à la réglementation opérationnelle ou à la sécurité et à la sûreté avec des organisations internationales, des associations professionnelles, l'USAID ou la formation sur les règlements opérationnels internes d'APN est fortement préférée.
Règlement de la concurrence	Objectif: Créer un environnement qui favorise une concurrence loyale et limite le comportement anti-concurrentiel des opérateurs de terminaux et d'autres fournisseurs de services portuaires. La fonction de régulation de la concurrence (CR) est associée à la surveillance des comportements anti-concurrentiels et à la promotion d'une concurrence loyale entre les ports. La fonction CR surveillera le comportement des fournisseurs de services portuaires en matière de prix en examinant les demandes de rajustement tarifaire ou l'introduction de nouveaux tarifs, droits ou frais. La fonction CR doit également examiner les indicateurs de performance opérationnelle et déterminer si les causes de la baisse ou de la mauvaise performance sont attribuables aux contraintes de la concurrence. Le CR travaillera en étroite collaboration avec d'autres fonctions au sein de l'unité de réglementation, le cas échéant. De plus, le RC doit examiner tous les plans directeurs, ou leurs ajustements, et évaluer leur impact dans la promotion ou la restriction de la concurrence et déterminer si la concurrence peut être induite par rapport à la capacité physique, la demande du marché et d'autres facteurs. Le CR doit également examiner les plaintes relatives au comportement concurrentiel pour déterminer leur mérite et recommander une ligne de conduite à suivre par le régulateur en chef. Spécialiste principal de la réglementation de la concurrence: Le spécialiste devrait être un comptable ou un économiste ayant sept ans d'expérience dans la tarification des services publics ou de l'infrastructure et / ou dans la réglementation du rendement. Il doit posséder un diplôme universitaire en économie ou en comptabilité et d'excellentes compétences en communication. Une expérience de l'industrie maritime ou portuaire ainsi qu'un diplôme académique avancé sont préférables. La participation à la concurrence ou à la réglementation économique avec les organisations internationales, les associations professionnelles, l'USAID, ou la formation interne sur la réglementation de la concurrence de l'APN est fortement préférée.