

Charivaria



**Citation :** Moro Ngui, Arsel (2026), « Du monopole d'État à la concession du port d'Owendo au Gabon. Comprendre la signification de la souveraineté en contexte de privatisation en Afrique », *Sociétés politiques comparées*, 66 : 195-213, doi : 10.36253/spc-20427

**Copyright :** © 2026 Moro Ngui. Il s'agit d'un article en accès ouvert, évalué par des pairs, publié par Firenze University Press (<https://www.fupress.com>) et distribué, sauf indication contraire, selon les termes de la licence Creative Commons Attribution, qui permet une utilisation, une distribution et une reproduction sans restriction sur tout support, à condition que l'auteur original et la source soient mentionnés.

**Déclaration de disponibilité des données :** toutes les données pertinentes sont disponibles dans l'article ainsi que dans ses fichiers d'informations complémentaires.

**Déclaration d'intérêts :** l'auteur (les auteurs) déclare(nt) n'avoir aucun lien d'intérêt en relation avec cet article.

## Du monopole d'État à la concession du port d'Owendo au Gabon

Comprendre la signification de la souveraineté en contexte de privatisation en Afrique

## From State monopoly to the concession of the Port of Owendo in Gabon

Understanding the meaning of sovereignty in the context of privatization in Africa

ARSEL MORO NGUI

*Université Omar Bongo*

E-mail : morongiarsel@yahoo.fr

**Résumé :** Cet article aborde la question de l'exercice de la souveraineté en contexte de privatisation. Il a pour objectif de déconstruire cette notion ambivalente et plurielle en mettant en évidence la diversité et la subtilité des stratégies des concessionnaires du port d'Owendo face à l'État. En abordant la souveraineté à travers ses modalités concrètes d'exercice, le cas du port d'Owendo, près de Libreville, permet de mettre en lumière la manière dont l'État, en faisant de « l'incertitude » le fondement du gouvernement de ce port, parvient à préserver sa souveraineté et à mettre au pas, par le biais d'interactions complexes, voire conflictuelles, ses concessionnaires. Le port d'Owendo n'est donc pas seulement un espace où se jouent la diversification et la croissance de l'économie gabonaise, mais aussi sa souveraineté économique.

**Mots-clés :** concession ; incertitude ; Owendo ; port ; privatisation ; souveraineté.

**Abstract:** The exercise of sovereignty in the context of privatization is the central focus of this article. Its aim is to deconstruct this ambivalent and multifaceted notion by highlighting the diversity and subtlety of the strategies employed by the concessionaires of the Port of Owendo in their dealings

with the State. By examining sovereignty through its concrete modalities of exercise, the case of the Port of Owendo, near Libreville, sheds light on how the State, by making “uncertainty” the foundation of its governance of this port, manages to preserve its sovereignty and, through complex, even conflictual interactions, align its concessionaires. The Port of Owendo is therefore not only a space where the diversification and growth of the gabonese economy take place, but also a place where Gabon’s economic sovereignty is at stake.

**Keywords:** concession; Owendo; port; privatization; sovereignty; uncertainty.

Comme nombre d’États africains engagés dans des stratégies de diversification économique, le Gabon accorde une place centrale à ses infrastructures portuaires<sup>1</sup>. À cet égard, le port d’Owendo occupe une position stratégique majeure dans le désenclavement économique du pays et la consolidation de sa trajectoire financière. Situé à environ 27 km au sud de Libreville, le port d’Owendo dispose aujourd’hui d’une capacité nominale de traitement estimée à 6 millions de tonnes de marchandises par an. Il est principalement orienté vers l’exportation de produits transformés ou semi-transformés, allant des produits liquides aux produits halieutiques, en passant par les productions issues des industries minière (notamment le manganèse) et forestière, particulièrement dynamiques au Gabon (placages, contreplaqués, mobilier, etc.). Doté d’une plateforme multimodale bénéficiant d’un accès intégré à la mer, au réseau routier et au chemin de fer, le port d’Owendo symbolise les ambitions de diversification de l’économie nationale.

Inscrit dans les plans d’urbanisme dès le milieu des années 1960, le port d’Owendo n’est toutefois créé qu’en 1974. Son développement est marqué par plusieurs phases successives : des extensions importantes amorcées dans les années 1980, un ralentissement notable dans les années 1990 sous l’effet des programmes d’ajustement structurel, puis une reprise soutenue à partir des années 2000 et, surtout, dans les années 2010, sous la présidence d’Ali Bongo. Cette phase de relance coïncide avec des dynamiques plus larges de « retour » de l’État développementaliste en Afrique<sup>2</sup> et, au-delà, avec un contexte marqué par une reconfiguration des rapports entre puissance publique et acteurs privés.

Ce « retour » de l’État ne s’est cependant pas traduit par une reprise en main directe de l’ensemble des activités portuaires. Il s’est au contraire accompagné d’un approfondissement du processus de privatisation de la gestion et de la logistique du port d’Owendo, notamment à travers la mise en place d’un régime de concession dès 2003. Le 15 mai 2007, le groupe français Bolloré obtient ainsi une concession d’une durée de vingt-cinq ans. Aujourd’hui, le port est administré par la société Gabon Special Economic Zones (GSEZ), détenue à 40,5 % par le groupe Olam et à 38,5 % par l’État gabonais, tandis que l’ensemble des activités conteneurisées continue d’être concédé à Bolloré Africa Logistics. La gestion du port repose donc largement sur des opérateurs privés, dans un cadre contractuel structuré par l’État.

---

<sup>1</sup> Makiela-Magambou, 2015.

<sup>2</sup> Péclard *et al.*, 2020 ; Hamadou Daouda, 2019.

### INTERROGER LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS UN RÉGIME DE CONCESSION

Cette privatisation du port d'Owendo a suscité de fortes réticences au sein de l'opinion publique gabonaise, en particulier parmi certains économistes critiques. Ainsi, en 2017, la presse gabonaise présentait la hausse du coût de la vie comme la conséquence de la mise en concession du port d'Owendo<sup>3</sup>. Pour nombre d'observateurs, en confiant l'exclusivité des opérations de manutention, de chargement et de déchargement des navires, de transfert, de déplacement, et toutes les prestations liées aux opérations d'import-export de conteneurs, l'État laissait le secteur privé imposer des taxes exorbitantes aux importateurs des produits alimentaires, qui les répercutaient ensuite sur les consommateurs finaux. Des juristes et des économistes ont pour leur part démontré que cette exclusivité tuait toute forme de concurrence, et violait non seulement l'article 6 de la loi 5/89 sur la concurrence, mais qu'elle avait en outre permis de mettre en place un monopole sur les prix d'importation et de consommation finale au bénéfice des seuls intérêts des concessionnaires (GPM et STCG). En 2017, l'avocat Bhongo Mavoungou du Barreau du Gabon, commis par des ONG gabonaises pour demander à la justice nationale l'annulation du contrat de concession avec Bolloré, expliquait que « les coûts abusifs du transport maritime, du camionnage, de l'acconage, de la manutention et du transit font en sorte que le prix du kilogramme de riz, aliment de base du Gabon, soit 3 à 5 fois plus élevé que dans le reste de la région. Et c'est le cas pour l'ensemble des biens de consommation<sup>4</sup> ». Par ailleurs, la répartition des gains entre acteurs est largement remise en cause. Un ancien agent de la capitainerie du port d'Owendo m'affirmait ainsi :

Les concessions accordées à GPM et STCG ont été une vraie mascarade. L'on se demande comment des hommes réfléchis ont pu donner autant de pouvoirs à des groupes privés pour la gestion des ports du Gabon. L'autorité portuaire est quasi inexistante devant ces lobbies qui dictent leur loi dans le port [...]. Il serait souhaitable que le chef de l'État revoie ces concessions qui ne profitent pas à l'État<sup>5</sup>.

La mise en concession est ainsi perçue comme le signe d'un retrait de l'État, voire comme l'illustration de son impuissance dans la conduite des affaires économiques. Selon cette lecture, l'État aurait abandonné ses prérogatives régaliennes au profit d'intérêts économiques extérieurs, en se mettant ainsi sous leur tutelle. Cette interprétation, largement partagée, relève à la fois de l'affirmation d'une fierté nationale – inscrite dans les logiques souverainistes contemporaines à l'œuvre sur le continent et placée sous l'étendard d'une forme de « révolution conservatrice<sup>6</sup> » –

---

<sup>3</sup> Voir par exemple « Hausse des prix : les concessions portuaires », *Gabon Review*, 4 avril 2017, URL : <https://www.gabonreview.com/hausse-prix-concessions-portuaires-a-lindex/>; « Pour avoir favorisé la vie chère dans le pays, trois ONG portent plainte contre Bolloré », 21 novembre 2014, Alibreville.com, URL : <http://news.alibreville.com/h/20301.html>.

<sup>4</sup> Voir « Gabon : trois ONG annoncent des actions en justice contre Bolloré Africa Logistics », Agence Ecofin, 11 septembre 2014, URL : <https://www.agenceecofin.com/gouvernance/1109-22710-gabon-trois-ong-annoncent-des-actions-en-justice-contre-bollore-africa-logistics>.

<sup>5</sup> Entretien avec un ancien agent de la capitainerie du port d'Owendo (Libreville), Libreville, août 2025.

<sup>6</sup> Voir Bayart, 2022a, 2022b, 429-432; Belinga Ondoua et Hachimi Alaoui, 2025.

et d'une reproduction, souvent implicite, des schèmes analytiques dominants décrivant l'État africain comme un État « en crise » ou « en faillite<sup>7</sup> ».

Or, à y regarder de plus près, la réalité apparaît sensiblement plus complexe. Le « retrait » de l'État de la gestion directe et intégrale du port d'Owendo s'est accompagné d'une redéfinition du périmètre des relations public-privé. Cette recomposition a engendré, d'une part, de nouvelles modalités de gouvernance portuaire – combinant exigences de performance, investissements accrus et expertise d'acteurs privés internationaux – et, de l'autre, des dynamiques de concurrence et des jeux d'influence entre ces acteurs, générateurs de tensions, mais aussi de compromis. L'enjeu pour l'État gabonais consiste dès lors à maintenir un équilibre délicat entre la sécurisation de ses recettes, la préservation de ses intérêts stratégiques et l'attractivité internationale du port en vue d'attirer de nouveaux investisseurs potentiels sur le « marché » portuaire gabonais. Ceci correspond d'ailleurs à la logique même de la privatisation promue par les institutions internationales et les tenants du néolibéralisme. Aussi, dans cet article, je souhaiterais approfondir cette analyse afin de mieux comprendre comment l'État gabonais, à travers l'autorité portuaire et les administrations douanières, s'adapte aux contraintes imposées par les normes internationales de gestion portuaire et aux stratégies déployées par ses partenaires privés internationaux. L'objectif est de saisir les logiques à l'œuvre et leur conformité, ou non, avec les principes promus internationalement. Comment l'État parvient-il à ne pas perdre le « contrôle » – et, partant, à exercer une certaine forme de « souveraineté » – sur un domaine portuaire stratégique ? Quels dispositifs ont permis que la mise en concession du début des années 2000 entraîne une rentabilité accrue, un processus de modernisation des infrastructures, une extension des capacités, mais également une baisse du coût de la vie et une certaine croissance économique nationale ? Je voudrais ainsi interroger les rapports entre l'État et les concessionnaires du port d'Owendo afin d'appréhender les « chemins buissonniers<sup>8</sup> » à travers lesquels ces objectifs ont été atteints, qui n'étaient pas forcément anticipés ni orthodoxes, et notamment les manières dont l'État parvient à canaliser les pressions et les stratégies de ses partenaires internationaux.

L'hypothèse défendue ici est que la mise en concession du port d'Owendo à partir de 2003 n'a pas affaibli les capacités de régulation de l'État gabonais. Bien au contraire, elle lui a donné des marges substantielles de contrôle et de sanction vis-à-vis des concessionnaires, notamment en jouant sur les tensions et les conflits. Mon étude montre que le gouvernement du port d'Owendo a produit deux résultats ambivalents. Dans certains contextes, les conflits et les négociations entre l'État et ses partenaires privés internationaux aboutissent simplement à des « répartitions » des clés de « partage », c'est-à-dire à un nouveau partage des « parts » des taxes afin d'éviter un déséquilibre conséquent des recettes collectées par l'autorité portuaire de l'État (Oprag) malgré des termes contractuels qui sont souvent sans ambiguïtés. Ce qui interroge sur la manière dont l'État négocie et signe au départ ces contrats, pour revenir par la suite sur certaines clauses essentielles quelques années plus tard, et ce qui induit l'idée que les changements des acteurs qui négocient pour l'État (la présidence et l'Oprag) déterminent les contours de ces contrats et le comportement ultérieur de l'État. Dans d'autres cas, cependant, l'État, garant d'une certaine conception de l'intérêt général, s'affirme en refusant tout nouveau compromis

---

<sup>7</sup> Médard, 1991 ; Chabal et Daloz, 1999 ; Sindjoun, 2002 ; Songué, 2011.

<sup>8</sup> Hibou, 1996.

et en changeant de partenaire (en passant de la Sigeprag à Bolloré en 2007, du monopole de Bolloré à l'entrée au port d'Owendo de GSEZ en 2017). Mais, dans ces deux configurations, l'État reprend le pouvoir sur son domaine portuaire.

### LA CONCESSION, UNE MODALITÉ DE « DÉCHARGE » QUI PERMET DE NÉGOCIER ET D'AGIR PAR L'INCERTITUDE

Conformément à l'article 2 de la loi n° 1/96, l'État a conservé la propriété du port et ses prérogatives régaliennes, tout en déléguant au secteur privé la gestion des activités commerciales, passant ainsi d'une gestion directe à une gestion indirecte. Cela a permis à l'État de réduire ses coûts d'investissement tout en se recentrant sur les fonctions de régulation, de contrôle et ayant trait à la fiscalité, illustrant une logique de recomposition de l'action publique plutôt qu'un retrait. Pour en mesurer concrètement les effets, un détour par l'évolution du cadre partenarial du port d'Owendo au cours des vingt dernières années s'impose. Le tableau 1 en propose une synthèse en rendant compte de l'évolution et des péripéties des contrats de concession qui régissent la gestion du port d'Owendo depuis 2003.

**Tableau 1. L'évolution du cadre partenarial dans le port d'Owendo 2003-2023**

Autorité portuaire	Concessionnaire	Contrat avec État	Durée et objectifs	Situation
Oprag (État gabonais)	Groupe Progosa Investment y Puertos de Las Palmas (Espagne)	Contrat signé en 2003 avec comme filiale la Société d'investissement et de gestion des ports et rades du Gabon (Sigeprag)	25 ans pour l'exploitation, la remise en état, la maintenance et l'extension des ouvrages portuaires	Rupture unilatérale actée en 2007 par l'État (pour non-respect des investissements et de la baisse des tarifs)
	Groupe Portek (Japon)	Contrat signé en 2007 entre l'État et la filiale gabonaise du groupe japonais Portek, Gabon Port Management (GPM)	25 ans pour la modernisation des infrastructures et l'extension des quais afin d'améliorer la fluidité et l'efficacité du port	Signature par l'État d'un second contrat pour ne plus dépendre d'un seul concessionnaire majeur sur le site du port d'Owendo
	Bolloré/Africa Global Logistics Gabon → MSC (France/Suisse)	Contrat signé en 2007 avec sa filiale (STCG), puis cédé en 2022 aux filiales de MSC : Owendo Container Terminal (OCT) et African Global Logistics (AGL) <sup>9</sup>	25 ans afin de faire du port d'Owendo le 1 <sup>er</sup> port commercial sous-régional. GPM assure la maintenance des équipements	Litiges fiscaux et financiers avec l'État, puis cession du contrat Bolloré (STCG) à MSC (OCT) sans opposition de l'État

<sup>9</sup> Le suisse MSC n'a pas seulement créé son propre véhicule économique (OCT), il a également intégré, au vu du contexte politique et économique français (Bolloré et Setrag), l'ancienne filiale de Bolloré (AGL). Par exemple, le 24 mars 2025, l'ambassadeur de France au Gabon avait visité la zone industrielle d'Owendo afin de prendre la mesure des investissements des sociétés françaises, notamment de la Setrag (Société d'exploitation du transgabonais) et d'AGL (African Global Logistics, une ancienne branche de Bolloré désormais affilié à MSC) qui opèrent dans la manutention portuaire, la consignation maritime, la logistique transit et la commission en douane au

	Olam – Olam GSEZ Port Owendo <sup>10</sup> (Singapour)	Contrat de PPP signé en 2016, qui a donné naissance au New Owendo International Port (NOIP)	Construction et exploitation d'un nouveau port minéralier et aménagement d'un port de commerce au Gabon, inauguré en 2017	Contrat signé en passant outre les termes du contrat avec Bolloré pour imposer l'entrée d'un nouveau concessionnaire
	MSC et GPM	Contrat signé en 2022	Investissement de 2 milliards de francs CFA pour construire une passerelle (pont) reliant le quai OCT situé sur la zone de New Owendo International Port au quai GPM dans l'enceinte du port	Interaction et concurrence intra portuaire suscitées et approuvées par l'État.

Source : auteur (à partir des données de l'Oprag et des articles dédiés au port d'Owendo).

La mise en concession du port d'Owendo avait pour objectifs de redynamiser les activités portuaires, d'étendre la gamme des services offerts aux usagers, d'élargir les sources de financement, d'accroître l'efficacité de la gestion et de garantir l'extension et la modernisation des quais<sup>11</sup>. Sur cette base, l'étude de l'évolution des contrats montre qu'il y a eu trois types de contrats entre 2003 et 2023 : 1/ les contrats donnant droit à la gestion de tout le domaine portuaire (Sigeprag avant sa mise à l'écart en 2003 et Bolloré en 2007, puis MSC en 2022 avec le départ de Bolloré) ; 2/ les contrats portant sur la construction, l'extension et la modernisation de certains quais (Portek/GPM en 2007 et NOIP en 2016) ; 3/ les contrats de co-investissement entre des opérateurs privés (MSC et GPM en 2022), mais aussi des contrats de partenariats public-privé (PPP).

Dans le cas du premier cadre concessionnel, l'Oprag est maintenu mais avec un périmètre d'intervention recentré. Ses missions se limitent à la gestion du patrimoine portuaire, à l'exercice des fonctions régaliennes (police portuaire, sécurité des navires, des marchandises, des biens et des personnes), ainsi qu'à l'exploitation, la maintenance, le renouvellement et l'extension des ouvrages et des installations situés hors concession. L'Oprag continue également de prendre en charge l'exploitation du port à bois et des postes privatifs d'Owendo, des rades annexes, ainsi que de définir la politique portuaire et de réaliser les études globales. Les concessionnaires privés récupèrent 70 % des activités commerciales et techniques. Conformément à l'objet des contrats, celles-ci portent sur l'exploitation, la remise en état, la maintenance, le renouvellement et l'extension des ouvrages du périmètre concédé. Elles incluent également

Gabon. Voir DG Trésor, « Visite des installations portuaires et ferroviaires d'Owendo », Ministère de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, 24 mars 2025, URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2025/03/24/visite-des-installations-portuaires-et-ferroviaires-d-owendo>.

<sup>10</sup> Olam GSEZ Port Owendo fait référence au port d'Owendo (Quai GSEZ), dont l'opérateur est la Gabon Special Economic Zone (GSEZ). GSEZ est le fruit d'un partenariat public-privé entre l'État gabonais (38,5 %), Olam International via sa filiale Arise Integrated Industrial Platforms (Arise IIP) (40,5 %) et Africa Finance Corporation (21 %).

<sup>11</sup> Madoungou Ndjéunda, 2015 ; Ndjambou *et al.*, 2019 ; Ibouanga, 2006.

l'achèvement des travaux de réhabilitation de l'apportement du port d'Owendo, ainsi que la gestion des conteneurs. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les investissements confiés à la Sigeprag en 2003. Ceux-ci devaient s'élever à 43,6 milliards de francs CFA sur les quinze premières années d'exploitation de la concession, tandis qu'un investissement minimal de 30 milliards de francs CFA était prévu pour les dix dernières années. Les missions associées à la concession comprenaient la réception des navires et des marchandises aux quais et sur les espaces concédés, ainsi que la coordination, à l'intérieur du périmètre concédé, des opérations portuaires utilisant ces installations. Elles incluaient également l'exercice des fonctions de capitainerie liées aux mouvements des navires, en coordination avec le commandant des deux ports, ainsi que la fourniture des services aux navires, notamment le pilotage, le remorquage et le lamanage. L'opérateur signataire d'un tel contrat devait par ailleurs verser à la partie gabonaise un « droit d'entrée », qui correspondait en réalité à plusieurs paiements répartis autour de deux volets principaux : le financement du plan social et l'achèvement des travaux initiés par l'entreprise concédante.

Le contexte de la concession accordée à la Sigeprag en 2003 était toutefois particulier. Le personnel de l'autorité portuaire, l'Oprag, qui assurait jusque-là les missions nouvellement concédées, devait être repris par le premier opérateur privé. L'accord prévoyait ainsi le maintien de 150 agents au sein de l'Oprag et le transfert de 140 autres à la Sigeprag, ce qui a permis d'éviter des remous sociaux importants au sein du port d'Owendo. Il n'y a ainsi pas eu de résistance significative à la privatisation ni au changement de partenaires de l'État, celui-ci ayant su négocier le maintien des emplois existants. Cette dimension sociale était d'autant plus déterminante que les métiers portuaires, notamment ceux des dockers (acconiers), sont spécialisés et peu répandus. Ces derniers assurent le chargement et le déchargement des navires de marchandises accostant au Gabon ou en partance du pays. En définitive, la préservation de la paix sociale au sein du port d'Owendo s'est faite à ce prix.

Le deuxième cadre concessionnel se distingue par une portée plus ciblée. Dans ce type de contrat, l'État confie à un opérateur la construction, la gestion ou la modernisation d'un quai spécifique. Lancé en 2007, ce schéma permet d'éviter la constitution d'un monopole de fait et les dérives qui peuvent en résulter. Le Port commercial d'Owendo, sous concession avec le groupe japonais Portek (GPM), et le terminal minéralier, géré par la filiale gabonaise d'Eramet, Comilog, qui exploite le manganèse, illustrent ce type de contrat. Ces exemples témoignent d'une dynamique partenariale dans laquelle l'État s'est adapté à la demande de libéralisation du secteur portuaire tout en préservant des marges de manœuvre lui permettant de diversifier les opérateurs. Toutefois, la mobilisation de leurs investissements par ces « petits » concessionnaires nécessite toujours des accords avec le détenteur du contrat d'exploitation globale du port (Bolloré avant, MSC actuellement), qui « contrôle » en réalité tout le domaine portuaire. C'est ce qui explique les tensions judiciaires et diplomatiques de 2017 entre le groupe français Bolloré et l'État gabonais au sujet d'un nouveau contrat signé avec Olam pour la construction du Nouveau Port International d'Owendo (NOIP). En effet, ce dernier, par son gigantisme, est venu directement concurrencer le principal port (quai) historique, qui est l'objet des grands contrats et des manœuvres politico-financières « secrètes », comme je vais le montrer plus bas. Enfin, le dernier type de contrat de concession porte sur des investissements entre opérateurs privés ou avec l'État (PPP) pour des aménagements spécialisés au sein du port. Le dernier grand accord d'investissements entre opérateurs privés a été enregistré en 2022 entre l'Owendo Container Terminal (OCT), une filiale de MSC, leader de la logistique portuaire, et Gabon

Port Management (GPM), une filiale de Portek. Cet accord est très intéressant parce qu'il traduit l'alignement des deux grands opérateurs internationaux sur la stratégie gouvernementale de développement du port, mais aussi qu'il montre qu'au-delà des tensions commerciales, des sociétés concurrentes parviennent à collaborer au sein du port d'Owendo. Cet accord avait porté sur la construction d'une passerelle reliant le quai situé dans le port zone NOIP au terminal situé dans la zone de Gabon Port Management (GPM). Financée à hauteur de plus de 2 milliards de francs CFA, ladite infrastructure revêt un double enjeu, à savoir fluidifier les activités portuaires et optimiser la sécurité du transport de marchandises entre les deux opérateurs. Pour des PPP similaires induisant un co-investissement entre l'État et un opérateur privé, on peut également mentionner l'aménagement du port minéralier de GSEZ en 2016<sup>12</sup> entre l'État et le groupe industriel GSEZ (filière bois). En effet, au lendemain de la mesure visant à interdire l'exportation des grumes de bois (Okoumé, etc.), la société d'exploitation des parcs à bois du Gabon (SEPBG), qui appartenait à l'État, a fait faillite car elle ne disposait plus d'un volume suffisant de bois à exporter, déséquilibrant ainsi brutalement son modèle économique et provoquant le licenciement de ses milliers d'employés. Les investissements dans la zone industrielle du port à bois ont alors été réalisés dans le cadre d'un PPP entre l'État et GSEZ afin de « sauver » cet outil portuaire spécialisé dans l'exportation de bois. Cela a donné naissance à une nouvelle entité dénommée Gabon Global Logistics (GGL), placée sous le contrôle de l'Oprag (contrôle administratif et fiscal) et de GSEZ (manutention et équipements) en janvier 2017.

On est ici pleinement dans ce que Béatrice Hibou appelle la « décharge<sup>13</sup> ». En effet, loin de représenter un retrait ou un affaiblissement de l'État, les privatisations traduisent une reconfiguration de son mode d'intervention et son redéploiement. Ainsi, « nous n'assistons pas à la destruction de l'État, à sa remise en cause et à sa perte de légitimité et de souveraineté, mais à la continuation de sa formation ou de sa reconfiguration dans un contexte de multiplication des contraintes et aussi des opportunités internationales<sup>14</sup> ». C'est ce qu'il se passe pour le port d'Owendo : l'État ne disparaît pas mais délègue la gestion directe à des acteurs privés, souvent internationaux, tout en cherchant à se recentrer sur des fonctions régaliennes de contrôle, de régulation et liées à la fiscalité. Ce mode de gouvernement indirect, fondé sur l'usage d'intermédiaires, constitue une modalité contemporaine d'intervention étatique face aux contraintes économiques et internationales. Comme le montre le tableau retraçant l'évolution du cadre partenarial du port, pour la plupart des mouvements contractuels majeurs observés au cours de ces vingt dernières années au sein du port d'Owendo, l'État est intervenu d'autorité – concrètement, quatre fois sur cinq.

---

<sup>12</sup> Fruit d'un partenariat public-privé entre l'État et GSEZ, ce terminal est constitué d'un linéaire de quai de 170 m, 45 ha répartis sur 1,5 km de long et 300 m de large sur la mer. Cette plateforme portuaire dispose également de 310 wagons couverts d'une capacité de 80 tonnes chacun, de quatre ducs-d'albe d'amarrage, d'une ligne de chemin de fer de 1,5 km et d'une zone de stockage de 20 000 m<sup>2</sup>. Exploité dans le cadre du transit d'agrégats tels que le gravier et le sable, le terminal minéralier GSEZ a une capacité annuelle de 10 millions de tonnes. 291,5 milliards de francs CFA ont été nécessaires pour sa réalisation. On peut également citer le PPP État-GSEZ (Olam) qui a permis de restructurer la zone industrielle du port à bois d'Owendo en 2017.

<sup>13</sup> Hibou, 1998, 1999.

<sup>14</sup> Hibou, 1999, 7

Je propose d'examiner ici plus en détail deux cas plus particuliers afin de mieux appréhender, concrètement, la manière dont ces moments de tensions et d'incertitudes constituent des moments d'action et d'expression d'une certaine forme de souveraineté étatique.

#### LA RUPTURE DU CONTRAT DE CONCESSION AVEC LA SIGEPRAG : CONQUÊTE DE LA SOUVERAINETÉ ET GOUVERNEMENT PAR L'INCERTITUDE

Le premier cas intéressant pour mon propos est la remise en cause du contrat de concession de la Sigeprag. Quatre ans après la signature de cette convention, l'État relève divers manquements constatés par l'autorité portuaire : abus de position dominante ; investissements limités dans l'extension des infrastructures portuaires, et donc manque d'efficacité dans la réception des navires ; faible modernisation des équipements de manutention et donc non-respect de la modernisation rapide des méthodes de traitement de fret ; pratiques discriminatoires et favorables aux navires clients des partenaires du concessionnaire ; et baisse conséquente du chiffre d'affaires de l'Oprag, qui passe de 16 milliards de francs CFA en 2003 à moins de 9 milliards de francs CFA en 2006<sup>15</sup>. Courant décembre 2006, l'État lance une procédure d'annulation de la convention de concession signée avec la société Progosa Investment Y Puertos (PIP). Elle prendra effet lors du conseil d'administration de l'Oprag du 11 juillet 2007. L'annulation du contrat fut actée, ainsi que le lancement d'un appel d'offres pour une nouvelle convention. L'État signe ainsi un contrat avec Bolloré (STCG) en mai 2007 et avec Portek (GPM) en août de la même année.

Le dévoilement de ces manœuvres a été soutenu par un audit des contrats de concessions (PPP), mené par le cabinet Sofreco en 2007 suite à un accord entre la Banque mondiale et le gouvernement gabonais. Cet audit révèle que les détenteurs des concessions existantes ont des tendances monopolistiques et sont peu enclins à améliorer le service ou à réduire leurs tarifs. Il révèle également un décalage entre les objectifs politiques du gouvernement dans tous les secteurs infrastructurels (ferroviaire, aérien et portuaire) et la manière dont les contrats sont exécutés par les opérateurs privés. À cela s'ajoute le faible recouvrement des recettes contractuelles par l'État, au profit des co-contractants. Cette mise en contexte permet de comprendre pourquoi l'État a pris une décision radicale, non pas simplement en suspendant temporairement le contrat de concession pour le port d'Owendo, mais en l'arrêtant définitivement, pour relancer des appels d'offres et ainsi contourner les clauses contractuelles initiales afin de faire affaire avec un opérateur « plus sérieux<sup>16</sup> ».

Ce premier épisode est intéressant pour ma réflexion sur la souveraineté et l'action étatique. En effet, la remise en cause du contrat de concession avec la Sigeprag a tout d'abord permis à l'État de palier à temps à ces carences financières en trouvant un nouveau partenaire prêt à investir de façon conséquente dans l'extension des quais et la modernisation des systèmes

---

<sup>15</sup> Voir « Gabon : baisse importante du chiffre d'affaires de l'OPRAG », *All Africa*, 18 juillet 2007, URL : <https://fr.allafrica.com/stories/200707180685.html>.

<sup>16</sup> Pour reprendre l'expression de l'un de mes interlocuteurs ayant participé à la préparation de la signature du PPP entre l'État et le groupe Olam – pas celui de 2007, mais 10 ans plus tard, en 2017, pour la construction du Nouveau Port d'Owendo (NOIP) –, dans une configuration finalement assez semblable.

d'aconage. Les recherches approfondies menées par l'Autorité portuaire d'Owendo l'amèneront à découvrir, trois ans après la signature de ce contrat de concession avec la Sigeprag, que ce dernier n'était en réalité qu'un prête-nom derrière lequel se cachait le « géant » SDV. Le tandem SDV/Bolloré se retrouvait ainsi dans une position lui permettant de contrôler le commerce international au Gabon, et donc de monopole échappant à la vigilance de l'État gabonais. Selon nos interlocuteurs, les deux partenaires furent finalement confrontés à des litiges sur le partage des bénéfices, et l'État en profita pour entamer une procédure d'annulation de la convention de concession signée entre l'État et la société Progosa Investment Y Puertos (PIP), et pour désigner un nouveau repreneur, le groupe singapourien Portek (GPM). L'État a donc repris le contrôle face aux stratégies des multinationales. Par la suite, la remise en cause du contrat de concession avec la Sigeprag a permis à l'État gabonais de réfléchir à la manière de mieux protéger sa souveraineté en cherchant à ne plus dépendre exclusivement d'un seul concessionnaire. Le résultat de cette analyse stratégique a alors orienté l'État vers l'annulation du contrat avec la Sigeprag et la signature de deux nouveaux contrats de concession, en mai et août 2007.

Le contrat avec Bolloré en mai 2007 lui donnait « l'exclusivité » sur la gestion de tout le port d'Owendo pendant 25 ans. Ce contrat comprenait notamment les opérations de manutention bord terre, de chargement, de déchargement des navires, le transfert, le déplacement, le levage de toute manipulation et prestation liées aux opérations import et export de conteneurs dans l'enceinte du port d'Owendo et de son environnement immédiat. Le contrat de juin 2007 avec le groupe singapourien Portek (GPM) a une durée de 25 ans et ne se concentre que sur la construction d'un nouveau quai et certaines activités.

L'État s'est donc clairement repositionné sur son domaine portuaire lorsqu'il s'est rendu compte de l'incapacité financière de son premier partenaire, voire de sa mauvaise foi, qui n'a pas investi comme convenu en 2004. Ce faisant, il évite le piège que représente le fait d'être dépendant d'un seul opérateur et reste « libre » pour des négociations contractuelles à venir, en se donnant les moyens d'avoir des marges de manœuvre lui permettant de bénéficier de meilleures opportunités et donc de garanties plus solides face aux exigences technologiques et aux facilités fiscales des grands opérateurs. Les privatisations en général et la question du port d'Owendo en particulier ont relancé les débats politiques et journalistiques sur la souveraineté économique du Gabon, au regard d'inquiétudes similaires observées dans d'autres secteurs clés (pétrole, manganèse, bois). La souveraineté renvoie ici à l'idée d'autorité décisionnaire en dernier ressort, tout comme elle peut renvoyer à l'idée de maîtrise et de contrôle.

Le gouvernement du port d'Owendo illustre alors une modalité spécifique du gouvernement par l'incertitude, souvent assimilée – à tort – au fait du prince. Une telle lecture est pourtant juridiquement impropre. Le fait du prince, en droit administratif, renvoie à des décisions souveraines extérieures au contrat, prises dans des circonstances exceptionnelles et objectivables – force majeure, crise sanitaire, bouleversement économique imprévisible – rendant l'exécution du contrat excessivement onéreuse ou matériellement impossible, et ouvrant le droit à une indemnisation. Or les décisions majeures prises par l'État gabonais dans la gestion du port d'Owendo ne répondent pas à ces critères : elles interviennent en dehors de toute situation exceptionnelle, alors même que les contrats sont juridiquement valides et économiquement exécutoires. L'incertitude ne résulte donc pas d'un choc exogène ; elle est fabriquée, entretenue et mobilisée comme un instrument de gouvernement. Concrètement, l'on est généralement face à une technique de gouvernement par l'incertitude, dans laquelle l'État conserve de façon

permanente la capacité de redéfinir les règles du jeu contractuel<sup>17</sup>. L'incertitude constitue ainsi une ressource politique, un levier de discipline et de rééquilibrage des rapports de force, permettant à l'État de reprendre la main sans recourir à une justification juridique exceptionnelle. De sorte qu'à chaque fois qu'un concessionnaire franchit ce que l'État définit comme une « ligne rouge » – investissements insuffisants, comportements monopolistiques, inadéquation avec les priorités politiques ou sociales –, l'autorité publique intervient pour suspendre, résilier ou reconfigurer la relation contractuelle, sans qu'une situation de force majeure ne puisse être juridiquement invoquée.

#### LE CONTENTIEUX FISCAL ENTRE OLAM, BOLLORÉ ET L'OPRAG : DES CONFLITS ET DES LUTTES D'INFLUENCE EN CŒUR DE L'EXERCICE DE LA SOUVERAINETÉ

Un second cas qu'il est intéressant d'analyser est le contentieux fiscal entre l'État et les opérateurs portuaires. La privatisation de 70 % de son activité a fait que les flux financiers étaient désormais captés par les concessionnaires. Cette situation a amené l'Autorité portuaire de l'État (Oprag) à être plus regardante sur les clauses financières le liant à ses concessionnaires et à relever le fait que les concessionnaires, Olam et surtout le groupe Bolloré Transport & Logistics (BTL), n'auraient pas respecté tous les termes de l'accord signé concernant l'exploitation du port d'Owendo, notamment le versement de deux taxes, l'une sur les frais de stationnement des navires à quai et l'autre sur la sécurisation du site. Ces taxes étaient jusqu'alors perçues par les concessionnaires avant d'être reversées à l'Autorité portuaire. L'une d'entre elles représentait près de 8 milliards de francs CFA et visait à compenser certains avantages négociés avec Olam. La seconde, d'une valeur de 262 millions de francs CFA par an, devait couvrir les coûts de sécurisation du port. Dans une lettre qui leur avait été envoyée, l'Oprag exigeait à Olam, et surtout à Bolloré, « de lui reverser directement les sommes et taxes perçues dans le cadre de l'exploitation du port », soit 263 millions de francs CFA au titre des redevances relatives aux frais de sécurisation du port et aux clauses négociées ayant permis la cohabitation entre Bolloré et GZES Port dans le terminal d'Owendo (NOIP, New Owendo International Port)<sup>18</sup>.

Dans un premier temps, le groupe Bolloré a refusé de payer ces taxes, arguant que l'Oprag avait des prétentions infondées, annonçant d'ailleurs qu'il avait saisi le Centre international de règlement des différends relatifs aux investissements (Cirdi), une cour d'arbitrage basée à Paris<sup>19</sup>. Il reprochait à l'État gabonais de ne pas s'être tenu aux clauses du contrat conclu en 2007 pour un montant de 95,7 milliards de francs CFA, en signant en 2017 un autre contrat avec Olam (GSEZ) qui ne portait pas sur un simple aménagement de quai, mais plutôt sur la construction d'un nouveau port concurrent dans le même périmètre régi par son contrat.

---

<sup>17</sup> Sur le gouvernement de et par l'incertitude, voir Hachimi Alaoui (2019).

<sup>18</sup> Voir Kanganga, 2018 ; « Port d'Owendo : le groupe Bolloré assigne le Gabon en justice », *Gabon Review*, 19 septembre 2017, URL : <https://www.gabonreview.com/port-dowendo-groupe-bollore-assigne-gabon-justice/>.

<sup>19</sup> « Bolloré refuse de s'acquitter d'une dette de 8 milliards de francs auprès de l'OPRAG », *Direct Infos*, 18 novembre 2018, URL : <https://directinfosgabon.com/bollore-refuse-de-sacquitter-dune-dette-de-8-milliards-de-francs-aupres-de-loprag/>.

Pour Bolloré, l'Oprag lui avait attribué l'exclusivité du service public pour l'étude, l'aménagement, la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs du port d'Owendo, et ce pour une durée de 20 ans. Aux yeux de Bolloré, l'État s'arrogeait ainsi une capacité de réaménagement de la mise en concurrence de la gestion des terminaux à conteneurs. L'autorité portuaire avait, évidemment, une vision tout autre : elle mettait en avant le fait que, de 2007 à 2017, le groupe Bolloré (comme son prédécesseur, la Sigeprag) n'avait pas tenu son engagement consistant à dynamiser l'exploitation du port en améliorant le traitement des conteneurs, à pratiquer des prix compétitifs et à faire du terminal à conteneurs une référence dans la sous-région. L'État reprenait ainsi un argument répandu au sein de l'opinion publique gabonaise, qui reprochait justement à Bolloré de ne pas avoir fait les investissements qu'il attendait, estimant que l'entreprise française pratiquait des tarifs d'aconage excessivement élevés, avec une incidence importante sur le coût de la vie et la compétitivité régionale du port d'Owendo. L'opinion publique a servi ici d'alibi pour justifier un choix, une décision stratégique contre Bolloré. Ce qui participe là encore du gouvernement par l'institutionnalisation de l'incertitude.

Comme me l'ont rappelé des membres de la société civile<sup>20</sup>, l'autorité portuaire estimait que l'accord conclu en 2007 était exorbitant, au bénéfice de Bolloré. En plus de l'« exclusivité » en matière d'étude et d'aménagement dans le port d'Owendo, ce contrat lui accordait aussi de nombreuses exonérations de taxes. Cependant, le « sous-développement infrastructurel » témoignait, dix ans après, de l'absence des contreparties espérées : maintien d'un parc à conteneurs en lieu et place d'un conteneur ; désuétude des équipements utilisés par Bolloré ; facturation par marchandise au sein du port en lieu et place de la facturation par conteneur, comme cela se fait communément ailleurs ; carences en matériel roulant pour le transport de marchandises ; frais de magasinage exorbitants pour les opérateurs économiques, ce qui alourdit le coût de la vie pour les consommateurs finaux... Ne se laissant pas intimider par les menaces de Bolloré de saisir la justice, l'Autorité portuaire somma l'ensemble des compagnies exerçant au sein du port de s'acquitter directement de leur frais de stationnement portuaire auprès de ses guichets.

La possibilité de ces exonérations fiscales (et plus généralement de conditions exorbitantes) doit être expliquée. De fait, le retard du développement du port d'Owendo est dû à plusieurs facteurs qui ne sont pas que d'ordre technologique, mais avant tout politique. En effet, derrière l'« impuissance de l'État », il s'agit de stratégies d'accumulation de multinationales, Olam et Bolloré, qui profitent des ramifications au sein des arcanes décisionnels de l'État pour bénéficier à la fois d'exonérations et d'un contrôle laxiste quant au respect de leur engagement. Les deux structures privées entretenaient ainsi des liens étroits avec la présidence de la République, qui donnait des ordres à la tutelle gouvernementale (ministère de la Marine marchande) et à l'autorité portuaire (Oprag) pour signer des contrats « vaille que vaille », parfois au détriment des intérêts de l'État lui-même. En réalité, derrière la cristallisation du litige sur les taxes, se cachait une lutte d'influence politique entre le pouvoir central et des intérêts économiques étrangers, ou plus précisément un conflit autour d'une redéfinition de la distribution de la rente entre acteurs nationaux et acteurs étrangers. Les réseaux locaux entendaient rééquilibrer à leur profit les fruits de ces contrats, estimant que les partenaires étrangers s'étaient davantage enrichis qu'eux dans le cadre de ces contrats, du fait d'exonérations fiscales trop importantes

---

<sup>20</sup> Entretiens avec d'anciens membres d'ONG ayant porté plainte contre Bolloré, Libreville, juin 2025.

(équivalant à des pertes objectives d'un peu plus de 8 milliards de francs CFA mensuel, soit une perte annuelle estimée entre 80 et 100 milliards de francs CFA, voire plus, pour l'État). Mais tout ceci était (et reste) implicite. De fait, chaque acteur a des intérêts latents, qui dédoublent souvent les objectifs officiels déclinés dans les contrats conclus avec les concessionnaires et génèrent des impacts obstructifs pour un processus de gestion transparente et la modernisation du port d'Owendo. Ainsi, dans un système où tous les acteurs « se tiennent<sup>21</sup> », les promesses d'un aménagement accéléré du port d'Owendo ne peuvent se concevoir que sur le long (voire le très long) terme. Les « dessous » des contrats, selon mes interlocuteurs<sup>22</sup>, ont constitué des « rentes » pour certains barons du régime : rétrocommissions, facilitations pour l'importation et le dédouanement de leurs propres marchandises, etc. Par exemple, dans l'affaire dite de « l'exploitation illégale du chenal d'accès au port d'Owendo », qui s'étend de la bouée Thémis au large de Libreville à la bouée pilote située au sud du Barracuda, l'opérateur GPM s'était permis d'exercer l'activité de pilotage des navires entrant et sortant dans le port bien au-delà des limites maritimes prévues dans son contrat de concession, signé en septembre 2007, avec l'Oprag. Entre 2016 et 2019, des rapports ont fait état du fait que GPM dépassait largement son périmètre marin de pilotage des navires<sup>23</sup>, tout en imposant un monopole sur toute la zone. Cependant, ni les autorités de l'Oprag, ni celles de la Marine marchande, la tutelle gouvernementale, n'avaient été en mesure d'agir afin de constater, de faire cesser et de sanctionner l'entêtement orchestré par les pilotes de GPM hors des zones concédées, notamment pour les quais minéraliers de Comilog, de GSEZ Port et de GSEZ Mineral Port. Pire, les pilotes agréés par GPM avaient une préférence prononcée pour les navires minéraliers, plus à même de payer leurs prestations, au détriment des moins offrants, sans tenir compte de l'ordre de départ des navires, créant ainsi des risques en matière de sécurité et de non-contrôle de certains navires<sup>24</sup>. Pourquoi aucune autorité n'avait pris, malgré les plaintes des concurrents, à temps les mesures nécessaires pour mettre fin à cette concurrence déloyale qui faisait perdre à l'Autorité portuaire entre 6 et 8 milliards de francs CFA, et fragilisait ainsi les autres quais concurrents du port d'Owendo ? Pour les observateurs, des « mains invisibles » étaient derrière

---

<sup>21</sup> Sur les « dépendances mutuelles » en tant que modalité banale de l'exercice de la domination, voir Hibou (2006).

<sup>22</sup> Entretiens sur la perception de la corruption et sur la gestion des privatisations économique avec des acteurs de la société civile engagés dans la lutte pour la transparence et contre la corruption, Libreville, juin 2025.

<sup>23</sup> Un pilote maritime est un marin expérimenté qui guide les navires dans des passages dangereux, comme les ports, les estuaires ou les canaux. Son rôle est de conseiller le capitaine pour assurer des manœuvres en toute sécurité, y compris l'approche, l'accostage, l'appareillage et les opérations de remorquage. Chaque concessionnaire doit avoir des pilotes licenciés. Au Gabon, il faut une expérience minimale de 5 ans (arrêté n° 00480/MT du 26 septembre 2016).

<sup>24</sup> Le 22 mars 2020, dans le plein port d'Owendo aux environs de 14h00, un pilote maritime employé par la société GPM, le commandant Nicodème, à bord d'un navire chargé de manganèse, a volontairement refusé d'obéir aux injonctions du commandant du port, Romaric Ebinda, qui lui demandait, *via* la vigie, de mouiller le navire, conformément à une décision prise la veille lors de la Conférence Portuaire souveraine. Après avoir reçu l'instruction de la capitainerie du port de mouiller le navire « STH Montréal », ce dernier a préféré prendre le large, comme pour exprimer son mépris vis-à-vis de l'autorité portuaire établie et éviter ainsi une mission de contrôle des inspecteurs de la Marine marchande prévue sur ce navire. Le pilote avait agi comme un chauffeur qui refuse d'obtempérer au coup de sifflet du policier qui l'arrête.

cette tentative visant à octroyer de fait le monopole du pilotage des navires à un opérateur ayant des concurrents sur le même port<sup>25</sup>.

Les conflits qui ont surgi dans la gouvernance du port d'Owendo entre 2003 et 2023 sont révélateurs des risques économiques et des incertitudes juridiques que le régime juridique de la concession a introduits au sein du port d'Owendo. Les conflits (fiscaux, contractuels, diplomatiques et judiciaires) auquel l'État gabonais a dû faire face sont indissociablement liés à la politique de privatisation. En déléguant la gestion du principal port national à des acteurs privés internationaux (SDV, Portek, Bolloré, Olam), l'État a sans aucun doute été confronté au risque de voir son autorité et sa souveraineté réduites à long terme. Mais ce risque peut être contenu : aux yeux de l'État, les contrats signés avec ses partenaires n'ont pas force de loi. De fait, l'instauration d'un gouvernement de l'incertitude est moins une finalité recherchée qu'elle ne résulte d'une tentative, pour l'État, d'obtenir des renégociations en continu, afin de rester « souverain ». En somme, ces litiges permettent à l'État de reprendre le jeu en main, en maintenant des positions équivoques d'un contrat à un autre, ce qui affaiblit ses partenaires privés, souvent assis sur des certitudes juridiques. Les désaccords autour de l'interprétation de la mise en œuvre des contrats de concession doivent dès lors être compris non comme des anomalies, des problèmes, mais bien comme une stratégie.

L'État gouverne donc le port d'Owendo par l'arbitraire : l'autorité publique impose des décisions unilatérales, imprévisibles et souvent contraignantes sans concertation. Ce qui peut paraître paradoxal en contexte de « concession » est en fait logique si on l'inscrit dans une démarche de recherche de contrôle, voire d'expression de la souveraineté : l'État n'a pas perdu sa capacité de décision unilatérale, de jugement en fonction d'opportunités politico-économiques. Ainsi, entre les changements d'équipe au sein du cabinet du président de la République, du ministère des Transports et, surtout, à la tête de l'Oprag, les arguments qui légitiment la remise en cause des contrats (faiblesse des investissements réalisés, pratiques de monopole, coût élevé des prestations entraînant une hausse du panier de la ménagère) et une renégociation évoluent et font évoluer le contenu des contrats. Ainsi, l'État est parvenu à contraindre Bolloré, malgré la clause « d'exclusivité », à admettre un port concurrent sur la même façade maritime. Le dénouement non judiciaire de cette dispute, en dépit des menaces réciproques de saisine des instances judiciaires nationales (Oprag) et internationales (Bolloré), illustre les contours opaques, *intuiti personae*, de ces contrats. En effet, en lieu et place d'un tribunal gabonais ou d'une cour d'arbitrage parisienne, les deux parties ont scellé un accord que l'on pourrait à juste titre qualifier de « secret », sinon de « politique », consistant à donner à Bolloré le « droit » d'administrer la gestion des conteneurs sur un port construit par un autre investisseur (GSEZ)<sup>26</sup>. De même, dans les autres litiges fiscaux et financiers avec ses partenaires, les tensions sont habilement canalisées par les parties pour ne pas déboucher sur un contentieux international qui pourrait au final desservir aussi bien les intérêts

<sup>25</sup> Voir « Gabon / Pilotage maritime : environ 6 milliards engrangés illégalement par l'opérateur GPM? », *Peuple Info*, 6 avril 2020, URL : <https://peupleinfos.com/2020/04/06/gabon-pilotage-maritime-environ-6-milliards-engranger-illegalement-loperateur-gpm/> ; « Gabon. Insécurité maritime au Gabon : le pilote du navire STH Montréal refuse d'obtempérer lors d'un contrôle », *Peuple Info*, 23 mars 2020, URL : <https://peupleinfos.com/2020/03/23/gabon-pilote-navire-sth-montreal-refuse-dobtempere-lors-dun-controle/>.

<sup>26</sup> Voir « Gabon / Port d'Owendo : un accord secret signé entre les parties en conflit », *Infos Gabon*, 9 octobre 2017, URL : <https://fr.infosgabon.com/gabon-port-dowendo-un-accord-secret-signe-entre-les-parties-en-conflit/>.

de l'État que ceux de ses co-contractants privés. Ici, l'on comprend également que ce pouvoir arbitraire de renégociation n'est pas extensible à l'infini. L'État en use comme un moyen de pression, de renégociation pour aboutir à un équilibre qui satisfasse l'intérêt national sans rompre nécessairement le cadre partenarial. L'exception a été le cas de la Sigeprag. Autrement dit, la portée juridique d'un accord signé n'est jamais acquise. Lorsqu'on s'attend à ce que les tensions atteignent un paroxysme judiciaire, ils finissent par être éteints par des ententes politico-économiques directes permettant à tout le monde de « manger », pour se placer dans la perspective de la gouvernementalité du ventre telle qu'elle est analysée par Jean-François Bayart<sup>27</sup>. Autrement dit, il est impossible de comprendre ces aléas juridiques et politiques complexes à partir du seul angle contractuel. La gouvernance portuaire repose donc sur deux mécanismes subtils : l'incertitude et la renégociation permanente. Le port d'Owendo est donc le lieu d'intenses batailles économiques et politiques dans lesquels l'État n'a pas d'autres choix que l'incertitude pour préserver sa souveraineté et ne pas risquer de se retrouver submergé et pris au piège des « ruses » des capitaux privés internationaux.

## CONCLUSION

Le lancement de la privatisation du port d'Owendo en 2003 avait suscité au Gabon des inquiétudes sur l'avenir de ce secteur stratégique au regard de son impact direct sur l'économie et le pouvoir d'achat des ménages. Mais, un peu plus de vingt ans plus tard, cette étude a révélé les facettes complexes du gouvernement du port d'Owendo que l'État est parvenu à mettre en place face aux stratégies économiques des firmes multinationales qui exploitent son domaine portuaire. Pour reprendre Seka Aba, la concession du port d'Owendo s'est finalement avérée être un outil juridique permettant la performance et la rentabilité des activités économiques dans le port d'Owendo<sup>28</sup>. Le Gabon a su en effet tirer profit des circonstances pour intégrer son port sur la scène des ports africains modernes<sup>29</sup>, faisant face tantôt aux capitaux espagnols (Sigeprag), tantôt aux capitaux français (Bolloré), japonais (Portek), et désormais singapouriens (NOIP). Même si les modalités contractuelles que l'État noue avec ces multinationales évoluent, changeant même parfois au détour de quelques litiges fiscaux, son objectif est similaire : préserver sa souveraineté sur son domaine. Pour cela, il a fait de l'incertitude contractuelle une technique particulière de gouvernement du port d'Owendo, et du contrat un dispositif d'intervention au gré de ses intérêts. On peut même dire que l'État gabonais, conscient du fait que son domaine portuaire aiguise les appétits des multinationales, ne fait confiance qu'à la conjoncture, le choix de ses partenaires se faisant ainsi en fonction des circonstances. Il révèle ainsi une mentalité rentière.

En m'inspirant de Nadia Hachimi Alaoui et de Béatrice Hibou<sup>30</sup>, je dirais que la souveraineté nationale prend ici un sens induisant l'affirmation d'une capacité de décider, seul, de ses alliances, en l'occurrence à travers le port d'Owendo. La mise en concession de ce port

---

<sup>27</sup> Bayart, 1989 [2006].

<sup>28</sup> Seka Aba, 2015.

<sup>29</sup> Le port d'Owendo est classé parmi les 25 « meilleurs » ports africains, selon l'Indice de performance des ports à conteneurs (CPPI) publié par la Banque mondiale et S&P Global Market Intelligence, 2025.

<sup>30</sup> Hachimi-Alaoui et Hibou, 2024.

a été l'occasion d'affirmer l'indépendance de ce petit pays d'Afrique centrale, en démontrant notamment une capacité à agir en autonomie et en donnant à voir l'ampleur et l'efficacité des ressources nationales pour faire face à cette épreuve. C'est ce qui explique la gestion par l'incertitude des contrats de concession avec les firmes multinationales, sans toutefois outrepasser une ligne de fracture, ce qui est indispensable pour permettre la sauvegarde de l'image d'un pays qui se veut attractif pour les investissements directs étrangers et qui cherche à diversifier son économie et son secteur portuaire. Comme l'atteste très récemment l'accord validé par le gouvernement le 15 décembre 2025 avec le groupe australien Fortescue pour la construction d'un nouveau port en eau profonde au nord de Libreville dédié à l'évacuation du minerai de fer de Belinga<sup>31</sup>.

De façon plus implicite, la privatisation du port d'Owendo a mis en lumière les formes particulières que prend la question de la souveraineté dans un contexte politique caractérisé, d'une part, par la nécessité de moderniser l'outil portuaire et d'accroître son efficacité et, d'autre part, par la recherche de recettes fiscales supplémentaires et l'impératif de protéger un tissu social au départ fragile. Sur ces points, les modalités de gouvernement du port d'Owendo, vingt ans plus tard, semblent donner raison à l'État. Les multinationales sont désormais davantage contraintes d'investir conformément à leur cahier des charges, sous la surveillance de l'autorité portuaire de l'État ; et cette surveillance n'empêche pas que de nouveaux investissements aient lieu (portiques, scanners, nouveau port d'Owendo...). Par ailleurs, l'État entrevoit sa rentabilité à terme en mettant en place le programme Gabon Smart Port 2030, pour inciter les partenaires privés à investir davantage afin de faire d'Owendo un « hub sous régional ». Enfin, la concurrence intra-portuaire entre opérateurs a permis de « casser » les marges hors normes pratiquées par les concessionnaires.

Le cas de la mise en concession du port d'Owendo corrobore donc les travaux menés sur les stratégies de redéploiement du contrôle des échanges internationaux<sup>32</sup> comme ceux problématisés en termes de « privatisation de l'État<sup>33</sup> » : la globalisation, la privatisation et le néolibéralisme en général n'impliquent pas une disparition de la souveraineté. L'économie est au contraire le lieu par excellence du redéploiement de l'exercice du pouvoir et du gouvernement dès lors que l'on se défait d'une vision institutionnaliste de l'État et que l'on prend en compte les modalités de plus en plus éclatées, et souvent non formalisées, de contrôle et de domination. C'est la raison pour laquelle j'ai fait le choix d'aborder la souveraineté économique par ses modalités dans le port d'Owendo. En contexte néolibéral, la capacité d'action de l'État est davantage influencée par ses capacités politiques internes que par les « risques » liés à l'ouverture à la mondialisation des capitaux et des échanges<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Figurant parmi les projets prioritaires retenus dès l'indépendance en 1960, le gisement de fer de Belinga, au nord-est du Gabon, est l'un des plus importants au monde, avec des réserves estimées à plus d'un milliard de tonnes. La construction du port en eau profonde de Kobe-Kobe, porté par le groupe australien Fortescue qui vient de lancer l'exploitation de cette mine, s'inscrit dans une approche intégrée (mine, rail, port, énergie verte) et ambitionne de générer jusqu'à 160 000 emplois à l'horizon 2030 (Moussadji, 2025).

<sup>32</sup> Hibou, 1996.

<sup>33</sup> Hibou, 1999.

<sup>34</sup> Cohen, 2008.

**Note sur le terrain**

Les données mobilisées pour mener mon étude sur les relations public-privé au sein du port d'Owendo sont de nature qualitative et quantitative. Les données quantitatives proviennent d'une recherche documentaire. Cette dernière s'est appuyée sur les nombreux travaux autour de la privatisation du port d'Owendo. Ibouanga *et al.* ont réalisé des travaux intéressants sur l'historique du processus de privatisation du port d'Owendo<sup>35</sup> et les enjeux liés à leur dynamisation face à la concurrence sous-régionale<sup>36</sup>. Ces auteurs abordent également la problématique de la congestion des bateaux dans le port d'Owendo du fait de l'étroitesse du port et de l'insuffisance des équipements modernes de gestion du trafic des marchandises et des conteneurs. Les autres données proviennent de rapports administratifs et d'organismes sur le secteur portuaire au Gabon et en Afrique en général. Enfin, j'ai beaucoup exploité les articles de la presse gabonaise en ligne sur les sites les plus suivis, à la fois les médias spécialisés dans l'économie gabonaise et ceux traitant de l'information générale. La consultation de cette presse ne m'a pas seulement permis d'avoir accès à des données quantitatives. Elle m'a également été très utile pour reconstruire la mémoire de l'opinion publique sur la perception de la concession du port d'Owendo et les péripéties entre l'État et ses concessionnaires. Les autres données qualitatives sont issues des entretiens que j'ai réalisés à Libreville. Le nombre de mes interlocuteurs a été volontairement réduit et ciblé : je me suis concentré sur les acteurs les plus facilement d'accès, les plus centraux sur le sujet et disposant d'informations crédibles. Certains échanges ont été réalisés de façon informelle sur le site du port d'Owendo avec quelques salariés gabonais des deux concessionnaires et des agents de la capitainerie du port d'Owendo. Il s'est agi pour l'essentiel d'une vingtaine de personnes ayant des profils différents, souvent recommandées par la méthode boule de neige et grâce aux affinités. Sous anonymat, elles m'ont donné des « tuyaux » sur le contexte des contrats signés, des anecdotes et des éclairages sur le fonctionnement réel du port et sur les relations entre l'État et les concessionnaires opérant sur le site. Quelques anciens responsables (conseillers) de l'ancien comité de privatisation, aujourd'hui supprimé, m'ont volontiers « raconté » le processus de privatisation du port d'Owendo.

**L'AUTEUR**

Arsel Moro Ngui est docteur en science politique (Université Paris IX Dauphine), après un cursus en « études africaines » à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Après sa thèse, il a commencé à travailler en tant qu'enseignant-chercheur au département de science politique de l'université Omar Bongo de Libreville tout en exerçant des fonctions de coordination de projets publics dans plusieurs administrations. Il est actuellement maître-assistant (Cames) et enseigne la sociologie historique de l'État, le système politique gabonais, l'analyse et l'évaluation des politiques publiques et la science administrative, avec un accent sur les dynamiques de transformation de l'action publique et le travail gouvernemental. Il est secrétaire général de l'Association gabonaise de science politique et membre du comité de lecture de la *Revue gabonaise de science politique (RGSP)*.

<sup>35</sup> Ibouanga *et al.*, 2014.

<sup>36</sup> Njdambou *et al.*, 2019.

**ABOUT THE AUTHOR**

Arsel Moro Ngui holds a doctorate in political science (Paris Dauphine University), after a course in “African studies” at the University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne. After completing his thesis, he began his career as a teacher-researcher in the political science department at Omar Bongo University in Libreville, while also coordinating public projects in several government departments. He is currently a senior lecturer (CAMES) and teaches the historical sociology of the state, the gabonese political system, the analysis and evaluation of public policies, and administrative science, with a focus on the dynamics of public action transformation and government work. He is the Secretary General of the Gabonese Political Science Association and a member of the editorial board of the *Gabonese Journal of Political Science (RGSP)*.

## RÉFÉRENCES

- Bayart, Jean-François, (1989 [2006]), *L'État en Afrique. La politique du ventre* (Paris: Fayard).
- Bayart, Jean-François, (2022a), «L'Afrique au diapason de Vladimir Poutine?», *AOC*, 21 septembre, URL : <https://aoc.media/analyse/2022/09/20/lafrique-au-diapason-de-vladimir-poutine/>.
- Bayart, Jean-François, (2022b), *L'énergie de l'État. Pour une sociologie historique et comparée du politique* (Paris: La Découverte).
- Belinga Ondoua, Patrick et Hachimi Alaoui, Nadia, (2025), «Substituer à la conscience identitaire la conscience historique du politique. Entretien avec Jean-François Bayart autour de *L'énergie de l'État*», *Sociétés politiques comparées*, n° 65, pp. 105-115, doi: 10.36253/spc-19273.
- Chabal, Patrick et Daloz, Jean-Pascal, (1999), *L'Afrique est mal partie! Du désordre comme instrument politique* (Paris: Economica).
- Cohen, Samy, (2008), «L'État face aux défis de la mondialisation: déclin ou résistance?», in Collectif, *Comprendre la mondialisation II* (Paris: Éditions de la Bibliothèque publique d'information), pp. 19-24.
- Hachimi Alaoui, Nadia, (2019), *Gouverner l'incertitude. Les walis de Casablanca (2001-2015)*, Thèse de doctorat en science politique (Aix-en-Provence: Institut d'études politiques).
- Hachimi Alaoui, Nadia et Hibou, Béatrice (dir.), (2024), «Souveraineté économique et fondements du pouvoir au Maroc», *Politique africaine*, n° 171-172.
- Hamadou Daouda, Youssoufou, (2019), «Dynamiques, marqueurs et fragilités des trajectoires d'émergence en Afrique subsaharienne», *Mondes en développement*, n° 186, pp. 121-136.
- Hibou, Béatrice, (1996), *L'Afrique est-elle protectionniste? Les chemins buissonniers de la libéralisation extérieure* (Paris: Karthala).
- Hibou, Béatrice, (1998), «Retrait ou redéploiement de l'État?», *Critique internationale*, n° 1, pp. 151-168.
- Hibou, Béatrice (dir.), (1999), *La privatisation des États* (Paris: Karthala).
- Hibou, Béatrice, (2006), *La force de l'obéissance. Économie politique de la répression en Tunisie* (Paris: La Découverte).

- Ibouanga, Brice, (2006), « La gouvernance portuaire au Gabon : exemple de la concession partielle de l'office des ports et rades du Gabon », *Itinérés. Cahiers de l'Institut de recherche en sciences humaines*, vol. 4, n° 4, pp. 137-153.
- Kanganga, Jean-Timotheé, (2018), « Gestion du port d'Owendo : l'OPRAG et Bolloré à couteaux tirés », *Gabon Review*, 2 novembre, URL : <https://www.gabonreview.com/gestion-du-port-dowendo-loprag-et-bollore-a-couteaux-tires/>.
- Madoungou Ndjeunda, Guy Merlo, (2015), « Réflexion critique et prospective autour de la congestion du port de commerce de Libreville-Owendo », *Humanitas*, n° 13, pp. 3-16.
- Makiela-Magambou, Gisèle, (2015), *La logistique portuaire en Afrique. Le cas du Gabon* (Paris : L'Harmattan).
- Médard, Jean-François (dir.), (1991), *États d'Afrique noire. Formation, mécanisme et crise* (Paris : Karthala).
- Moussadji, Serge A., (2025), « Le port en eau profonde de Kobe-Kobe validé », *L'Union*, 15 décembre, URL : <https://www.union.sonapresse.com/fr/le-port-en-eau-profonde-de-kobe-kobe-valide>.
- Ndjambou, Léandre Edgard, Loungou, Serge et Ibouanga, Brice, (2019), « Comment dynamiser les ports gabonais. Esquisse d'une stratégie de conquête d'un hinterland international », *Revue espace géographie et société marocaine*, n° 28-29, pp. 93-106.
- Péclard, Didier, Kernén, Antoine et Khan-Mohammad, Guive, (2020), « États d'émergence. Le gouvernement de la croissance et du développement en Afrique », *Critique internationale*, n° 89, pp. 9-27.
- Seka Aba, Clément, (2015), *Contribution à l'étude juridique des concessions portuaires* (Paris : L'Harmattan).
- Sindjoun, Luc, (2002), *L'État ailleurs. Entre noyau dur et case vide* (Paris : Economica).
- Songué, Guy Parfait, (2011), « L'imposture des politiques de développement en Afrique. Entre illusions, faillite et besoin de refondation », in Pondi, Jean-Emmanuel (dir.), *Repenser le développement à partir de l'Afrique* (Yaoundé : Afrédit), pp. 167-207.