

LES PORTS EN AFRIQUE ACCÉLÉRER LA MUTATION

La modernisation du secteur portuaire africain a donné certains résultats spectaculaires, avec l'émergence de champions mondiaux (Tanger Med, Port Saïd, Djibouti...).
Que doivent faire décideurs publics et privés pour aller plus vite encore ?



Octobre 2020



Frédéric Maury - AFRICA CEO FORUM
Amaury de Féligonde - OKAN PARTNERS

Après le succès du rapport de 2019 sur la logistique africaine « L'heure de la révolution », l'AFRICA CEO FORUM (désormais établi comme la plus grande conférence internationale dédiée au secteur privé africain), en partenariat avec OKAN (cabinet de conseil en stratégie et en finance dédié à l'Afrique), a souhaité renouveler l'exercice, en se focalisant cette année sur le domaine portuaire.

Le secteur portuaire revêt en effet une importance toute particulière pour l'Afrique, puisque plus de 80 % de ses échanges passent par les ports. La modernisation de ces infrastructures est un élément fondamental pour la transformation économique du continent, sa compétitivité, son industrialisation et son intégration économique. Si l'Afrique souhaite mettre en valeur ses immenses ressources, notamment minières et agricoles, et pouvoir les exporter, il lui faudra des ports performants. Si l'Afrique souhaite s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiale, et s'industrialiser, elle aura également besoin d'infrastructures adéquates. Malgré de vastes progrès, notamment dans le domaine des conteneurs, beaucoup reste encore à faire. L'objectif de ce rapport est, tout en relevant les nombreuses avancées réalisées au cours des vingt dernières années, de formuler des recommandations permettant aux acteurs publics et privés de poursuivre la modernisation du secteur portuaire. L'Afrique ne manque désormais pas de success stories, qui sont autant de cas d'école à étudier.

Au Maroc, Tanger Med s'est hissé en une décennie au rang de hub portuaire de classe mondiale avec un pôle industriel puissant. Lomé est devenu la plateforme de transbordement d'un des géants mondiaux du transport maritime, MSC, grâce à sa capacité d'accueil de navires de 15 000 EVP (équivalent vingt pieds, principale unité de

mesure des porte-conteneurs). Djibouti est désormais une escale incontournable dans la Corne de l'Afrique, porte ouverte vers l'Éthiopie. Les développements se font sur les infrastructures, sur les processus, la digitalisation, sur le conteneur comme pour les autres flux (vraquier, roulier, etc.). L'année 2019 a vu l'inauguration du nouveau terminal Tanger Med 2 au Maroc. Des infrastructures d'envergure sont en cours de finalisation en Afrique sub-saharienne : TC2 à Abidjan (1,5m EVP), Lekki au Nigeria (jusqu'à 2,7m EVP à terme), MPS2 à Tema (3,5m EVP à terme).

À travers une étude approfondie de ces cas, et des multiples défis qui freinent les mutations de ce secteur stratégique, l'AFRICA CEO FORUM et OKAN ont dressé les six recommandations suivantes. Elles se veulent à la fois réalistes et ambitieuses :

1. Investir intelligemment et éviter les célèbres « éléphants blancs »

Les besoins en investissements restent très importants sur le continent, mais avant de se précipiter dans le développement de projets de grande envergure et coûteux, les Etats africains doivent tout d'abord bien définir la vocation de leurs projets portuaires. La « guerre des hubs » fait aujourd'hui rage en Afrique, laissant planer une menace non négligeable de surcapacité des terminaux conteneurs du continent. En dépit des ambitions affichées dans de nombreuses stratégies nationales d'émergence, tous les pays ne pourront pas prétendre à ce rôle. Ces hubs de transbordement sont par définition peu nombreux et, à terme, 4 à 5 ports seulement pourront prétendre à ce qualificatif sur le continent, la majorité des places étant déjà prises (Tanger Med, Port Saïd, Durban, etc.). Beaucoup de pays gagneraient à investir de manière plus ciblée et pragmatique. L'échec du projet portuaire algérien de Djen-Djen est à ce titre révélateur : la rude concurrence des pays voisins et la faible connectivité ont condamné ce projet trop ambitieux de création d'un hub de transbordement régional. Les réussites se construisent

« Pour s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiale, et s'industrialiser, l'Afrique a besoin de ports performants. »

plutôt pas à pas. Des investissements par paliers sont à privilégier pour minimiser les risques financiers. Une meilleure identification et élimination des principaux goulots d'étranglements peut être à l'origine de gains de performance conséquents (décongestion des axes d'accès au port et création de parking à camions). Et cela pour un coût extrêmement modeste. C'est par exemple le cas du Port Autonome de Dakar, où la création de 400 à 500 places de parking pour camions à l'extérieur du port, pour un investissement total de 8 millions d'euros, a permis de gagner significativement en efficacité dans la gestion des flux.

2. Mettre fin au cercle vicieux des inefficiences opérationnelles

Les ports africains souffrent souvent d'inefficiences opérationnelles importantes, grevant leur compétitivité et pénalisant les populations et entreprises locales par des coûts logistiques élevés : coordination insuffisante des parties prenantes, mauvaise gestion des escales, lourdes procédures administratives, vols et dégradations du matériel, zones de stockage utilisées à mauvais escient, etc. D'après la Banque mondiale, le séjour d'un conteneur dans la plupart des ports d'Afrique subsaharienne se situe ainsi encore autour d'une vingtaine de jours, contre trois à quatre dans les grands ports internationaux. Pour réduire ces coûteuses inefficiences, la meilleure façon est parfois moins d'investir dans « le lourd » que de revoir les processus opérationnels et d'améliorer la collaboration entre les acteurs portuaires. Cela passe par la mise en place d'une vraie politique d'incitation à l'efficacité, le recours à la digitalisation et une meilleure sensibilisation des personnels et des différentes parties prenantes. La réussite du Port de Durban dans ce domaine est éloquent et doit servir d'exemple : une politique d'incitation et de coordination de tous les acteurs, accompagnée de quelques investissements, a permis d'y diviser par 2 le temps de séjour moyen d'un conteneur.

3. Attirer et mobiliser le secteur privé...

Dans un contexte de ressources budgétaires limitées et d'une expertise technique encore restreinte, le recours au Partenariat Public-Privé (PPP) est une solution particulièrement attractive pour la montée en gamme des ports africains (en témoigne le quasi triplement des investissements dans la logistique en Afrique à travers des schémas PPP entre 2001 et 2017). Les expériences récentes de développement *greenfield* portuaire (au

Gabon avec le groupe ARISE, avec le TC2 en Côte d'Ivoire pour le Groupe Bolloré), montrent qu'il est même possible pour les Etats de développer de nouvelles infrastructures à moindre coût, tout ou partie du financement étant porté par le privé.

Les Etats doivent néanmoins s'engager dans une démarche de facilitation pour pouvoir attirer et mobiliser davantage ces précieux partenaires. Il convient pour cela de renforcer le cadre de mise en place de PPP : établir une stratégie à long-terme pouvant donner un cap clair aux opérateurs, définir un modèle de gestion portuaire avec une séparation des rôles entre chacune des parties, assurer une transparence renforcée, offrir des garanties juridiques solides. Ce travail de clarification a par exemple été mené au Maroc par la réforme portuaire de 2006, qui, en créant le modèle du *Landlord Port* et en assignant des rôles précis aux acteurs publics et privés, a permis des gains d'efficacité et d'attractivité importants.

4. ... tout en améliorant la gouvernance afin de défendre les intérêts du secteur public

Les PPP s'inscrivent dans la durée (jusqu'à 50 ans dans certains cas), et portent sur de véritables actifs stratégiques. Les Etats africains doivent donc jouer pleinement leur rôle régalien par le moyen de contrôles rigoureux afin d'assurer une répartition équilibrée des risques tout en préservant leur souveraineté. Avant de se lancer dans tout PPP, les Etats doivent en particulier avoir en tête trois objectifs : rentabiliser leurs investissements, s'assurer que le niveau (qualité et prix) des prestations fournies par les opérateurs sont en ligne avec les objectifs fixés dans les contrats et, enfin, veiller à ce que les PPP permettent bien une amélioration de la compétitivité logistique et garantissent un accès équitable à tous les usagers.

A cet effet, une préparation en amont est nécessaire notamment via la mise en place de cellules PPP dédiées, avec de fortes compétences en matière d'évaluation de projets, pouvant porter un œil critique sur les offres des partenaires privés. Ensuite, le partenariat doit être scellé sur la base d'un cahier des charges détaillé contenant des engagements d'investissements et de performance précis que les Etats doivent suivre de près tout au long du cycle de vie des projets. A titre d'exemple, des engagements de performance précis (réduction du temps d'escale de 25 % et des tarifs portuaires d'un tiers) ont été exigés par le gouvernement gabonais auprès d'ARISE, nouveau concessionnaire du terminal vraquier de Libreville.

5. Fluidifier les interactions port - ville et améliorer la connectivité avec l'hinterland

De nombreux pôles urbains en Afrique se sont construits autour de leur port : Casablanca, Alger, Mombasa, Le Cap, Dakar, Abidjan, etc. Les flux de camions engendrés par l'activité portuaire sont un facteur de blocage et de congestion urbaine, outre les problèmes de sécurité et de pollution qu'ils entraînent. A l'avenir, il sera critique de trouver des solutions pour fluidifier le trafic et, dans de nombreux cas, d'envisager une relocalisation de l'activité portuaire en dehors des centres urbains. Les ports et leur environnement immédiat sont les maillons les plus visibles de la chaîne logistique pour les pays africains. Ils ne sont pas tout cependant. Pour innover l'hinterland et faire jouer à plein le rôle de moteur des ports, il conviendra d'améliorer la connectivité multimodale (route, rail, et transport fluvial éventuellement) et d'établir des ports secs à l'intérieur des pays pour faciliter les échanges. La mise en place de l'ensemble de ces infrastructures, qui prend forme sur plusieurs points du continent (avec par exemple le projet togolais d'autoroute de 760km pour innover l'hinterland du nouveau port de Lomé, ou encore le port sec de Kagbelen développé à 35 km du port de Conakry par Bolloré Ports), permettra à l'Afrique de valoriser pleinement ses ressources.

6. Intégrer ports et zones industrielles et moderniser le non-conteneur pour assurer le plein développement du continent

Si l'essentiel de l'attention est porté sur les grandes infrastructures dédiées au flux conteneur (Tanger Med, Tema, Lomé, etc.), il est important de souligner que la logistique, aussi moderne et efficace soit-elle, ne peut pas à elle seule provoquer l'industrialisation de l'Afrique. La modernisation de l'appareil portuaire africain doit promouvoir des projets industrialo-portuaires intégrés (comme c'est le cas du complexe Tanger Med qui a propulsé le développement des secteurs automobile, aéronautique et textile dans le nord du Maroc). En outre, les besoins du continent ne peuvent uniquement être satisfaits par des flux conteneurisés. Il convient donc de développer en parallèle des infrastructures de qualité spécialisées pour d'autres types

de flux (minéraliers, produits agro-alimentaires en vrac, etc.). La mise en exploitation des grands gisements dont regorge l'Afrique requiert la création de grands terminaux minéraliers performants, à l'image des ports de Richards Bay en Afrique du Sud (charbon) et de Nouadhibou en Mauritanie (fer). Les besoins en marchandises non-conteneurisées d'une population en croissance exigent la construction de terminaux adaptés (rouliers, fruitiers, céréaliers, etc.).

« Pour innover l'hinterland et faire des ports de vrais moteurs de croissance, la connectivité multimodale doit être améliorée. »

Enfin, ce rapport, rédigé dans une période si particulière de crise sanitaire et de confinement, explore l'impact potentiel du Covid-19 sur le paysage portuaire africain. Si la nature et l'ampleur exactes des répercussions de la pandémie sont difficiles à prédire pour le moment, il est probable que ni l'Afrique, ni ses ports ne seront épargnés. Le maintien de l'activité pendant la crise a démontré, s'il en était besoin,

le caractère stratégique de ces actifs. Le secteur a eu à faire et devra encore faire face à de multiples défis en cette année 2020 : bouleversements opérationnels, réduction temporaire drastique de l'activité aussi bien à l'import qu'à l'export. Le secteur pourrait faire l'objet d'une redistribution des cartes : nouvelles privatisations, consolidation de certains acteurs, accélération de la digitalisation. A cela s'ajoutent une probable relocalisation des productions et une plus grande régionalisation des échanges sur le continent. Une opportunité pour l'Afrique d'accélérer son industrialisation.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture !



Kim Fejfer - Directeur Général,
A.P. Møller Capital

A.P. Møller Capital (« APMC ») a été créé en 2017 par la famille danoise Mærsk McKinney Møller, fondatrice et actionnaire majoritaire de la société A.P. Møller-Mærsk, maison mère de Maersk Line, première compagnie maritime et plus grand armateur de porte-conteneurs au monde. L'idée derrière la fondation d'APMC est de mobiliser des capitaux privés importants pour le développement d'infrastructures clés dans les économies en croissance. Au-delà de la rentabilité financière, nous cherchons à soutenir et à prendre part à des projets ayant un impact social et environnemental positif.

En août 2017, nous avons lancé notre premier fonds d'investissement exclusivement dédié à l'Afrique : « The Africa Infrastructure Fund ». Ayant un objectif initial de 10 à 15 investissements, il a été souscrit à quasiment un milliard de dollars par des fonds de pension danois et par A.P. Møller Holding. Ces investisseurs ont fait confiance à notre longue expérience dans le domaine des infrastructures et à notre connaissance de l'Afrique, appuyée par un réseau de conseillers et de partenaires industriels couvrant une quarantaine de pays du continent.

Le choix de l'Afrique comme zone géographique d'intérêt pour notre premier véhicule d'investissement s'est fait naturellement, dans la mesure où les besoins d'investissements en infrastructure du continent sont extrêmement larges mais demeurent sous-financés. En apportant nos capitaux et notre expertise à

des projets dans les secteurs des transports et de l'énergie, nous voulons être une source de croissance durable et contribuer à la prospérité de l'Afrique, tout en générant des rendements attractifs pour nos investisseurs. Pour l'instant, nous avons investi dans quatre pays africains, avec notamment récemment notre entrée au capital de la plateforme portuaire

africaine ARISE Ports & Logistics, qui opère ou développe des infrastructures portuaires dans des pays comme le Gabon ou la Côte d'Ivoire.

Cet investissement significatif, réalisé aux côtés de partenaires de grande qualité, notamment Olam International et Africa Finance Corporation, souligne l'importance que nous accordons au développement et à la modernisation du réseau portuaire africain, l'un des plus grands défis du continent pour les années à venir. En effet, si certains ports connaissent un succès important

et s'affirment comme les principaux hubs d'Afrique (Tanger au Maroc ou Durban en Afrique du Sud), des progrès peuvent être faits partout pour soutenir le mouvement d'émergence et d'industrialisation du continent. Des projets portuaires très prometteurs sont d'ailleurs actuellement mis en place dans des pays comme la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Mauritanie et le Sénégal.

Selon nous, ce grand travail de développement devra tenir compte d'au moins 3 enjeux importants. D'abord, des investissements importants mais bien dimensionnés doivent être faits pour moderniser et spécialiser les quais des ports africains. Pour ce faire, le Partenariat Public-Privé, de mieux en

« L'amélioration des process, la coordination des acteurs et le recours croissant à la technologie doivent permettre de réduire les inefficiences opérationnelles. »

mieux maîtrisé par les pouvoirs publics africains, est le cadre à privilégier. Ensuite, l'amélioration des processus opérationnels, la coordination des acteurs et le recours croissant à la technologie (intelligence artificielle, IoT, analyse de données, blockchain) doivent permettre de réduire les inefficiences opérationnelles encore trop présentes sur le continent. Enfin, le dynamisme portuaire doit être soutenu par des efforts et des initiatives économiques plus larges, comme l'investissement dans la logistique et l'industrialisation des arrière-pays portuaires. Le développement de complexes industriels et logistiques soutiendra la création de valeur sur le continent.

Dans les mois et années à venir, APMC souhaite se positionner comme partenaire privilégié du développement portuaire à travers le continent. Par notre expérience et notre force de frappe financière, nous sommes aujourd'hui capables d'accompagner activement des projets portuaires d'envergure, et ce faisant de contribuer à l'essor de l'Afrique.

L'AFRICA CEO FORUM représente une occasion unique de mieux comprendre et faire comprendre l'importance cruciale de l'enjeu portuaire pour le continent africain. Ce rapport, qui présente avec justesse les tendances mondiales et les spécificités africaines du secteur, identifie 6 recommandations pragmatiques et ambitieuses pour permettre une modernisation en profondeur des ports d'Afrique, ses portes sur le monde.

Sommaire

Éditorial	2
Préface	5

1 LA PREUVE PAR LES CHIFFRES 8

1. Quatre tendances mondiales transforment le secteur portuaire.....	9
2. Le secteur portuaire africain n'est pas resté à l'écart et évolue lui-même en profondeur.....	12
3. Un quadruple déficit doit encore être comblé pour moderniser ce secteur stratégique.....	17

2 SIX RECOMMANDATIONS POUR UN SECTEUR PORTUAIRE AFRICAIN DE CLASSE MONDIALE 19

1. Investir intelligemment et éviter les célèbres « éléphants blancs ».....	20
2. Mettre fin au cercle vicieux des inefficiences opérationnelles en investissant davantage dans le « soft ».....	26
3. Mobiliser les capitaux et le savoir-faire de partenaires privés.....	32
4. ... tout en renforçant la gouvernance pour préserver l'intérêt général.....	37
5. Fluidifier les interactions port-ville et améliorer la connectivité avec l'hinterland.....	42
6. Intégration avec des zones industrielles et modernisation du non-conteneur pour assurer le plein développement du continent.....	49

ANNEXE 56

Impact de la crise du COVID-19 sur le secteur portuaire



1 LA PREUVE PAR LES CHIFFRES

La grande mutation
est en cours

1 Quatre tendances mondiales transforment le secteur portuaire

Depuis 20 ans, le secteur portuaire mondial est en pleine mutation. Il est bouleversé par quatre grandes tendances :

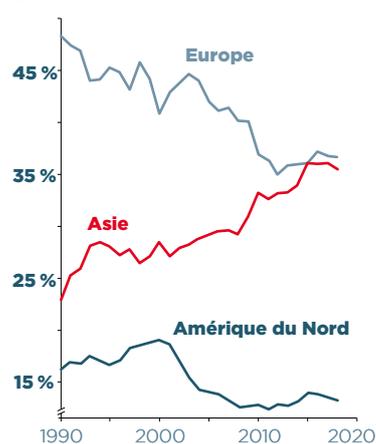
- **Le pivot asiatique** : la réorganisation des flux autour de l'Asie-Pacifique, nouveau centre économique du monde
- **La course au gigantisme** : des navires et des infrastructures plus massives pour réaliser des économies d'échelle
- **La consolidation du secteur** : la concentration croissante de l'activité des armateurs
- **La diffusion de nouvelles technologies** dans les activités portuaires (numérisation, automatisation, big data, etc.)

LE PIVOT ASIATIQUE

L'Asie-Pacifique s'est affirmée comme le principal centre industriel mondial. La part du continent asiatique dans les exportations mondiales est ainsi passée de 23 % en 1990 à 35 % en 2018. Ce basculement économique a conduit à une réorganisation des routes maritimes autour de l'Asie-Pacifique :

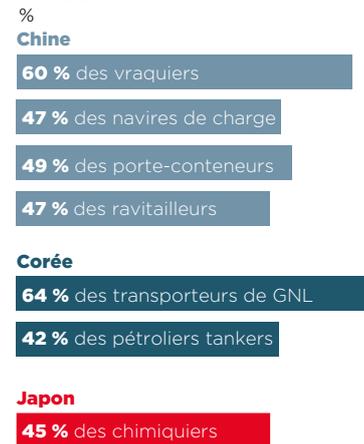
- 9 ports d'Asie-Pacifique sont dans le top 10 mondial
- La Chine représente 49 % des volumes transportés par les porte-conteneurs

Part des principales économies dans les exportations mondiales %



SOURCE : FMI (DATAMAPPER)

Part de la Chine, de la Corée du Sud et du Japon dans la production mondiale de navire %



SOURCE : CNUCED

L'initiative des nouvelles routes de la soie, lancée par la Chine, illustre ce renversement. Ce programme d'investissements massif a pour objectif de renforcer les infrastructures logistiques terrestres et maritimes afin d'encourager les échanges entre la Chine et le reste du monde.

Les nouvelles routes de la soie, un programme d'investissements massif dans les infrastructures logistiques



SOURCE : MERCATOR INSTITUTE FOR CHINA STUDIES

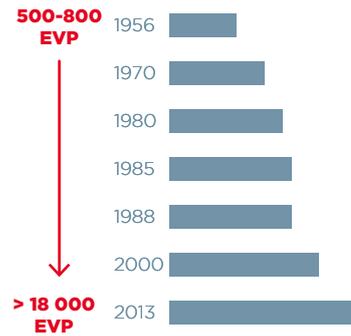
LA COURSE AU GIGANTISME

La concurrence pousse les acteurs du secteur à réaliser des économies d'échelle. Cela se traduit notamment par des porte-conteneurs de plus en plus gros. Alors que dans les années 1950, les premiers porte-conteneurs avaient une capacité de 500-800 EVP, ceux de dernière génération, les porte-conteneurs de classe Triple E, ont une capacité supérieure à 18 000 EVP.

Le MSC Gülsün, le plus grand porte-conteneurs du monde, a même une capacité de près de 24 000 EVP.

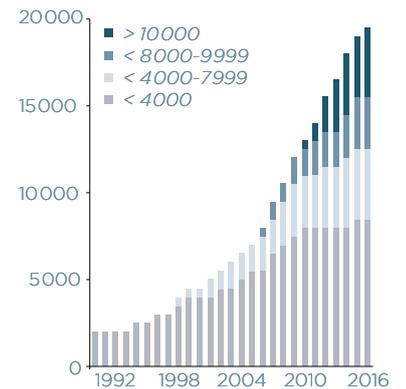
Afin de pouvoir accueillir ces navires, les ports doivent s'adapter : dragage, extension des terminaux, création d'espaces de stockages, etc.

Évolution de la taille des porte-conteneurs depuis les années 1950
EVP



SOURCE : PNUE

Part des catégories de porte-conteneurs dans le tonnage mondial
'000 EVP

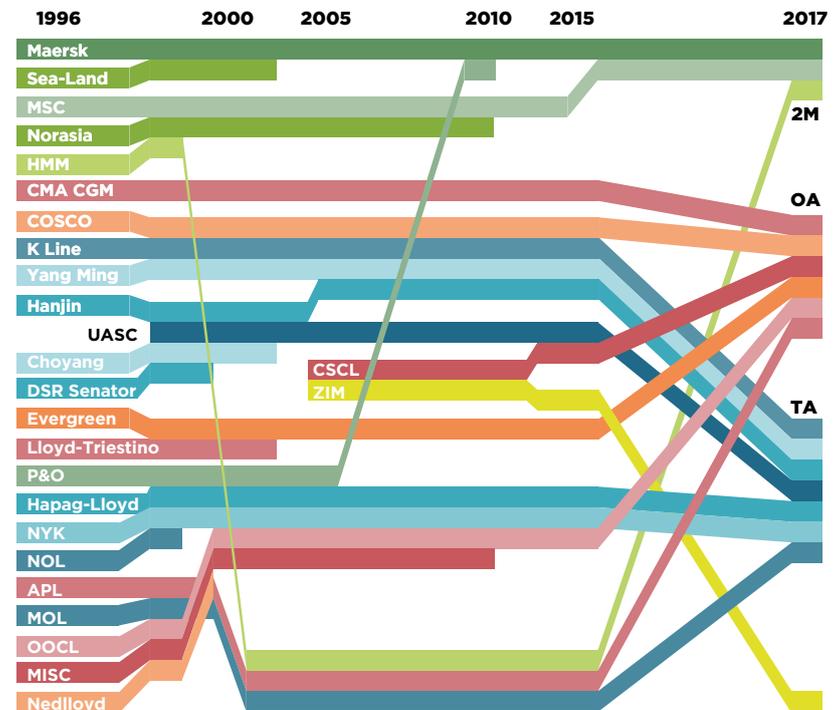


SOURCE : WSP

LA CONSOLIDATION DU SECTEUR

L'intensité concurrentielle du secteur a amené les compagnies maritimes à croître rapidement par fusion-acquisitions ou la mise en œuvre d'alliances stratégiques (2M ; Ocean Alliance - OA ; The Alliance - TA). Depuis les années 1990, près de la moitié des 30 premiers armateurs mondiaux a disparu.

Évolution des principaux armateurs dans le monde depuis les années 1990



SOURCE : ALPHALINER

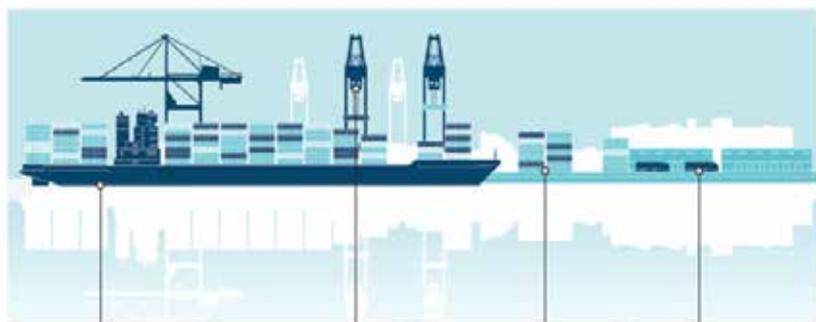
LA DIFFUSION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'intégration de nouvelles technologies (*cloud*, automates, internet des objets, *big data*, etc.) dans les opérations portuaires s'accélère. Ainsi, plus de 40 ports ont complètement ou partiellement automatisé leurs opérations à travers le monde à ce jour.

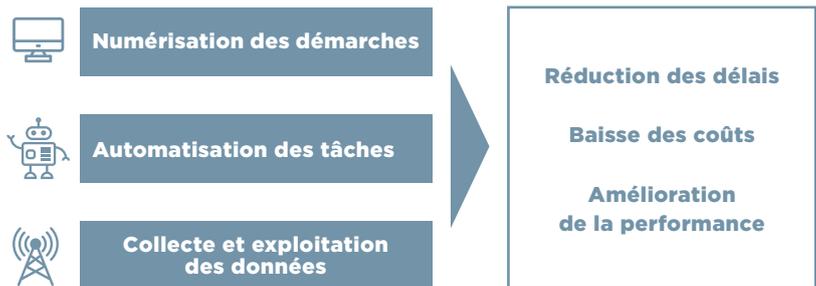
Cette intégration de nouvelles technologies, permettant réduction des délais, baisse de coûts et amélioration de la performance, se décline en 3 volets :

- Numérisation des démarches
- Automatisation des tâches
- Collecte et exploitation des données

L'intégration de nouvelles technologies dans les opérations portuaires



Planification des opérations à quai en temps réel Maintenance prédictive pour les équipements clés Planification automatique des activités d'entreposage Gestion automatique de la demande au terminal



SOURCE : MCKINSEY

Le Mærsk Mc-Kinney Møller, le 1^{er} porte-conteneur de classe Triple E



2 Le secteur portuaire africain n'est pas resté à l'écart et évolue lui-même en profondeur

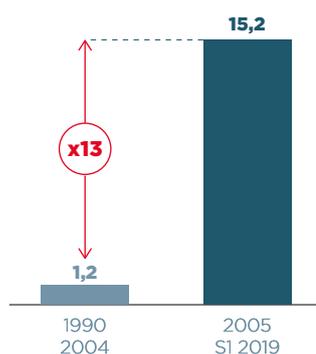
Le secteur portuaire africain a également été impacté par ces tendances mondiales. Il s'est ainsi profondément transformé au cours des deux dernières décennies, avec notamment :

- **Des investissements** de plus en plus importants
- Une implication croissante des **grandes puissances économiques et des opérateurs privés internationaux**
- L'émergence de **ports de classe mondiale**
- Le développement rapide des **flux vers l'Asie Pacifique**

DES INVESTISSEMENTS DE PLUS EN PLUS IMPORTANTS

En Afrique, le secteur portuaire a fait l'objet d'investissements massifs, notamment pour permettre l'accueil des navires de dernière génération. Les investissements privés dans les ports africains entre 2005 et S1 2019 ont atteint 15 Mds USD (plus de 50 Mds USD en prenant en compte les investissements publics), soit 13 fois plus que sur la période 1990-2004.

Évolution des investissements privés dans le secteur portuaire en Afrique
Mds USD



SOURCE : BANQUE MONDIALE (PPI DATA)

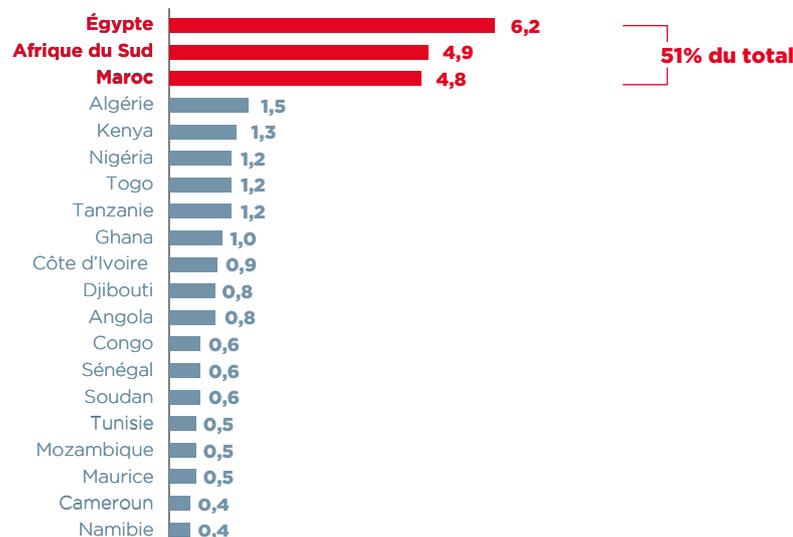
Exemples d'investissements portuaires réalisés en Afrique
Mds EUR



Cependant, même si les investissements progressent rapidement et qu'ils concernent la plupart des pays du continent, le développement des ports africains reste très contrasté.

L'Égypte, l'Afrique du Sud et le Maroc sont les seuls pays du continent à accueillir plus de 4m EVP de conteneurs en 2018. A eux seuls, ces trois pays représentent 51 % des volumes transitant en Afrique.

Volume de conteneurs transitant par les 20 premiers ports africains
m EVP

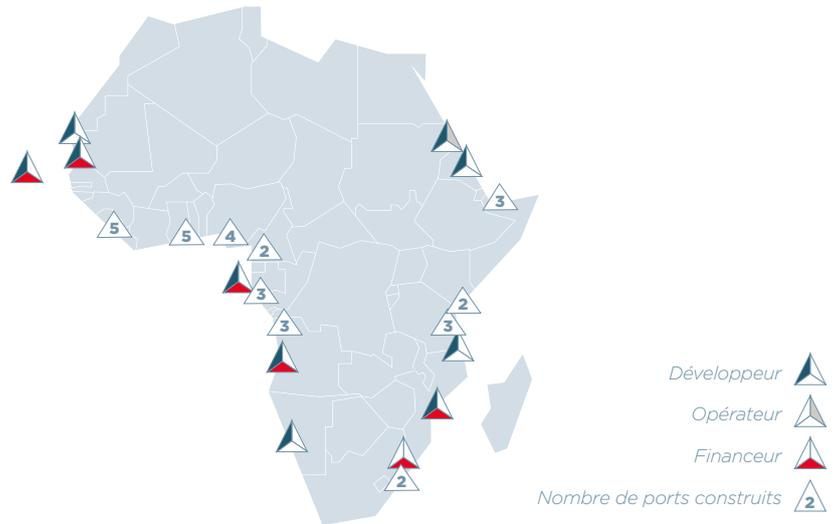


SOURCE : CNUCED

UNE IMPLICATION CROISSANTE DES GRANDES PUISSANCES ET DES OPÉRATEURS PRIVÉS

Les grandes puissances économiques s'intéressent de plus en plus au secteur portuaire africain. Ainsi, la Chine, qui est devenue le premier partenaire commercial du continent, a investi ou projette d'investir dans au moins 46 infrastructures portuaires en Afrique subsaharienne. Dans le cadre de ces investissements, la Chine cible en priorité l'Afrique orientale et le Golfe de Guinée.

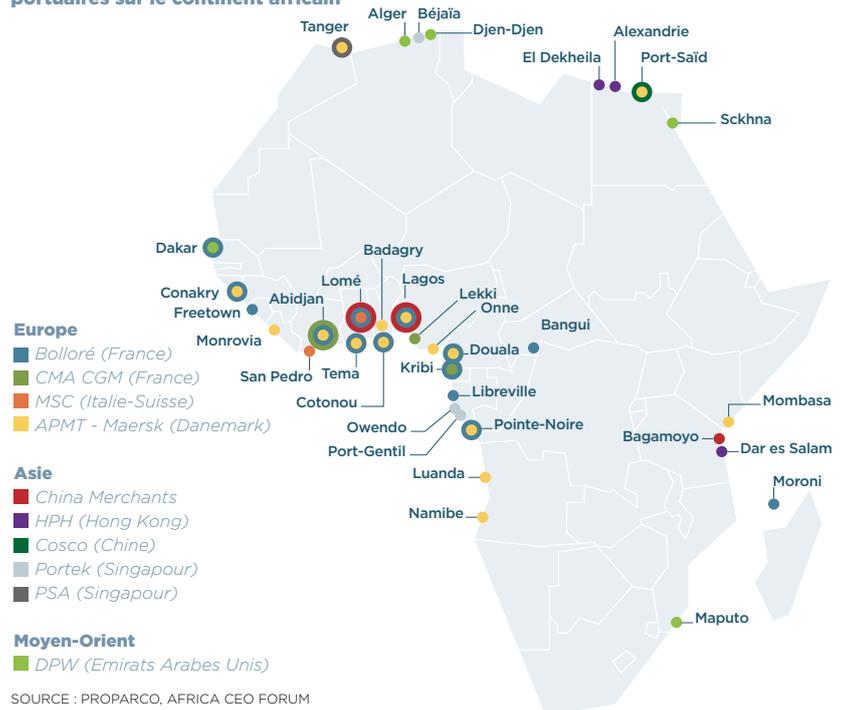
L'implication de la Chine dans les infrastructures portuaires africaines



SOURCE : MARITIME SECURITY REVIEW

Les opérateurs portuaires privés internationaux sont également de plus en plus impliqués dans le secteur. Ils participent en effet aux investissements, ainsi qu'aux efforts de construction et de gestion dans le cadre des programmes de privatisations / de mises en concession mis en place par les autorités publiques.

Principaux concessionnaires portuaires sur le continent africain

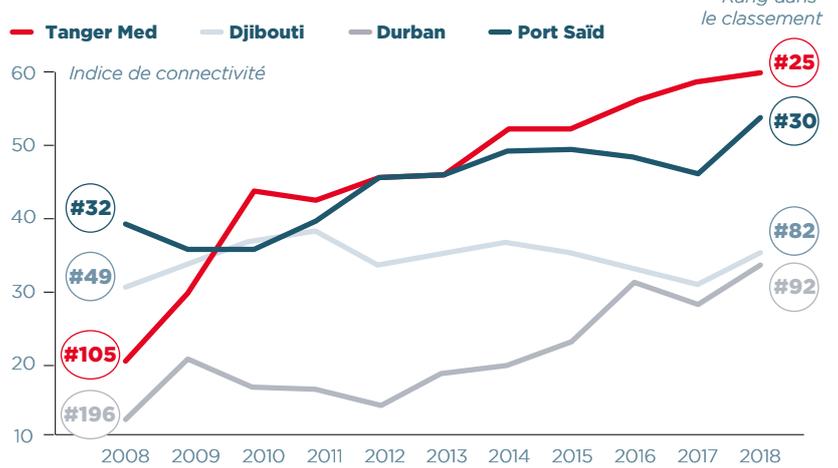


SOURCE : PROPARCO, AFRICA CEO FORUM

L'ÉMERGENCE DE PORTS DE CLASSE MONDIALE

Ces investissements ont favorisé la montée en puissance des ports africains, avec une progression significative dans les classements mondiaux. Le port de Tanger Med, entré il y a dix ans dans le top 50 mondial en matière de connectivité¹, se place désormais au 25^{ème} rang mondial.

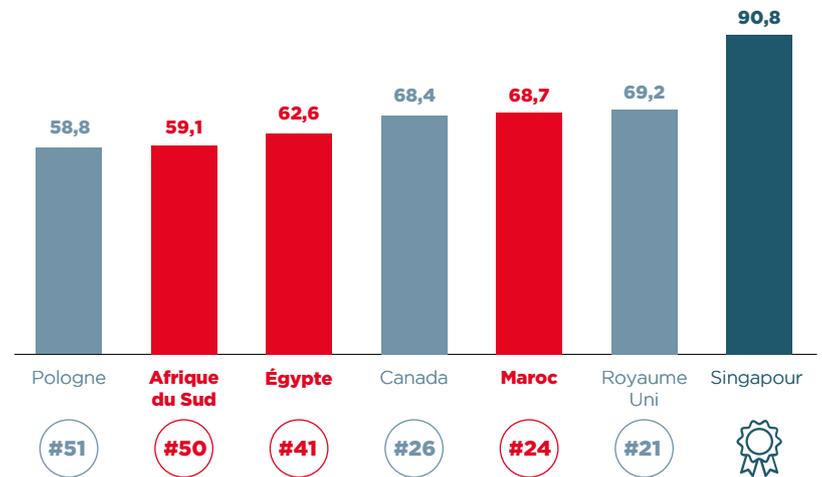
Progression de 4 ports africains majeurs sur l'indice de connectivité



SOURCE : CNUCED

Trois pays africains (Afrique du Sud, Egypte, Maroc) font désormais partie du top 50 en matière d'efficacité portuaire².

Efficacité des services portuaires : 3 pays africains dans le top 50



SOURCE : WORLD ECONOMIC FORUM

1. Indice de la CNUCED mesurant 6 indicateurs sur plus de 900 ports à conteneurs dans le monde :

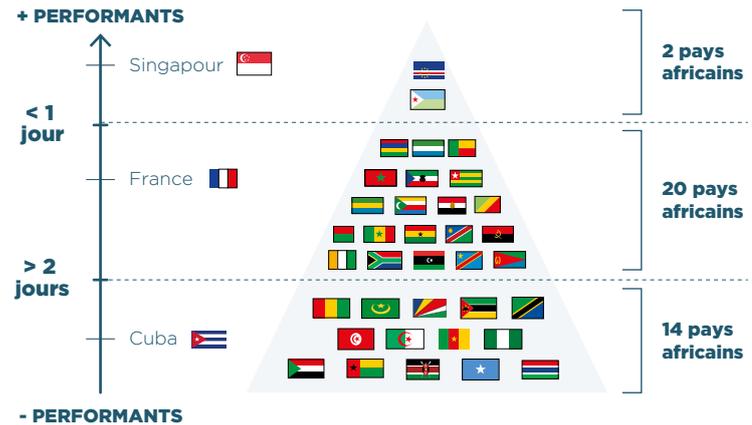
- (a) Nombre de navires prévus par semaine dans le port
- (b) Capacité de charge annuelle déployée
- (c) Nombre de services maritimes de ligne offerts à partir et en direction du port
- (d) Nombre de compagnies qui offrent des services maritimes de ligne à partir et en direction du port
- (e) Taille du plus grand porte-conteneur opérant des services des transports maritimes de ligne réguliers
- (f) Nombre de ports connectés au port en question par le biais de services de transport maritimes de ligne

2. Mesure du World Economic Forum s'appuyant sur un sondage auprès d'environ 17 000 hommes et femmes d'affaires à travers le monde. Les participants estiment l'efficacité portuaire dans leurs pays respectifs en fonction de différents indicateurs (fréquence, ponctualité, vitesse, prix).

2

Dans 22 pays africains, le temps médian au port¹ est désormais inférieur à 2 jours. Il est même inférieur à 1 jour à Djibouti et au Cap Vert.

Temps médian au port : répartition des pays africains
de jours



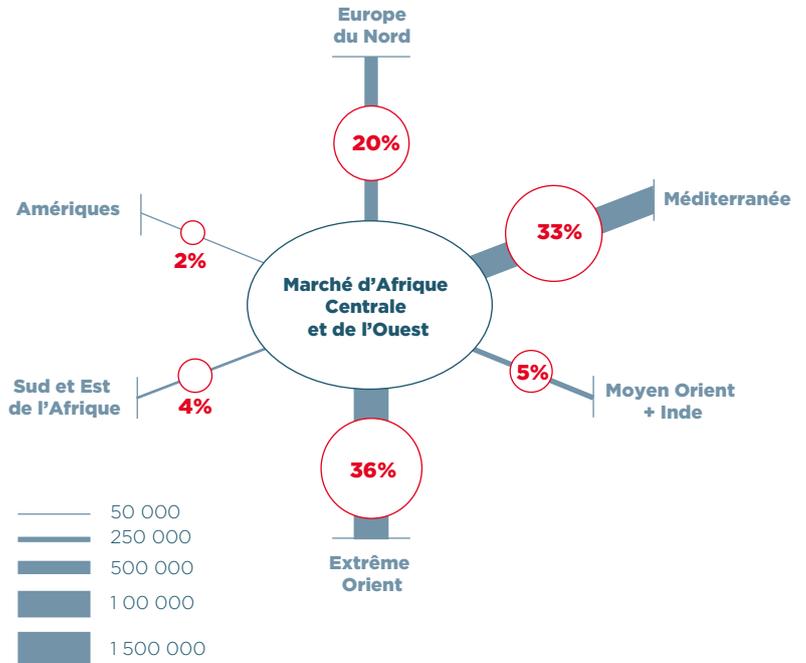
SOURCE : CNUCED

LE DÉVELOPPEMENT RAPIDE DES FLUX VERS L'ASIE PACIFIQUE

À l'image de l'évolution mondiale, l'Afrique est le théâtre d'une polarisation croissante de ses flux portuaires vers l'Extrême Orient.

La croissance concomitante des flux d'importation de produits manufacturés asiatiques et des flux d'exportation de matières premières vers les pays industriels d'Asie produit un effet remarquable sur le continent. Par exemple, on estime en 2018 que 36% de la capacité commerciale installée dans les ports d'Afrique centrale et de l'Ouest est consacrée aux flux vers l'Extrême Orient. C'est plus que pour toute autre région du monde, y compris la Méditerranée.

Répartition de la capacité commerciale déployée dans les ports d'Afrique Centrale et de l'Ouest (par destination - 2018)
TEUs

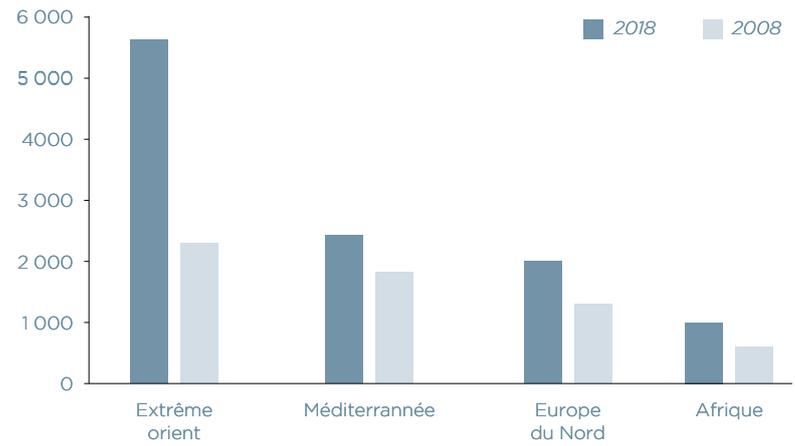


SOURCE : FONDATION SEFACIL

1. Temps médian passé par les navires dans les limites d'un port.

Cette croissance des flux vers l'Asie se traduit aussi par une massification des navires reliant les deux continents. Ainsi, depuis 2008, la capacité moyenne d'un porte-conteneur reliant l'Afrique Centrale et de l'Ouest à l'Extrême Orient a plus que doublé.

Capacité moyenne des porte-conteneurs dans les ports d'Afrique centrale et de l'Ouest (par destination)
TEUs



SOURCE : FONDATION SEFACIL

3 Un quadruple déficit doit encore être comblé pour moderniser ce secteur stratégique

Le secteur portuaire est particulièrement stratégique pour l'Afrique. En effet, alors que le commerce intrarégional est peu développé, les échanges avec le reste du monde sont essentiels pour les économies du continent.

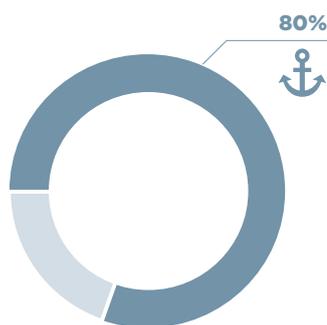
Pour se moderniser, les ports africains ont quatre principaux défis à relever :

- **Le déficit d'infrastructures portuaires** : les infrastructures sont souvent insuffisantes pour répondre à la demande
- **L'environnement inadapté** : l'environnement immédiat et l'arrière-pays sont généralement mal connectés aux ports
- **L'efficacité limitée des opérations** : la performance des opérations portuaires reste faible
- **Le coût élevé des opérations** : les opérations portuaires sont peu compétitives

L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DES PORTS POUR L'AFRIQUE

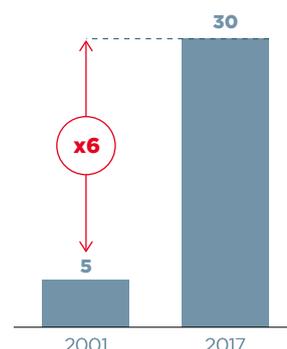
Le secteur portuaire est stratégique pour l'Afrique : 80 % du commerce extérieur des pays africains transite par les ports. Par ailleurs, les volumes ont fortement progressé au cours des 2 dernières décennies, le trafic portuaire conteneurisé ayant été multiplié par 6 entre 2001 et 2017. Malgré cette progression fulgurante, d'importants défis restent à relever pour moderniser les ports africains.

Part du commerce extérieur des pays africains transitant par les ports %



SOURCE : PROPARGO

Évolution du trafic portuaire conteneurisé en Afrique m EVP

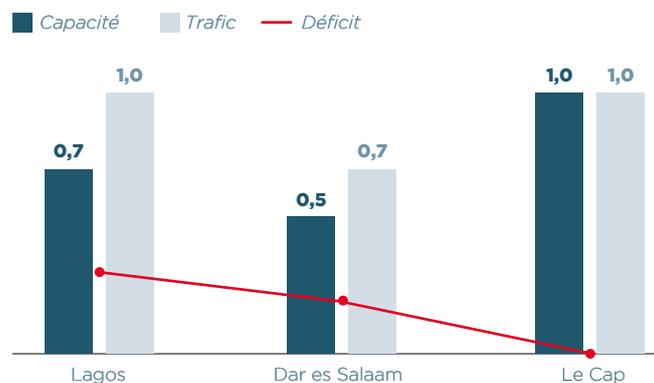


SOURCE : CNUCED

LE DÉFICIT D'INFRASTRUCTURES

Les infrastructures portuaires sont souvent insuffisantes pour répondre à la demande. Ainsi, plusieurs ports majeurs (Lagos, Mombasa, Dar es Salaam, Le Cap) arrivent à la limite de leur capacité, ce qui peut conduire à des situations de congestion coûteuses. En l'absence d'investissements, et considérant la croissance de la demande, cette situation risque de s'aggraver.

Capacité et trafic dans 3 grands ports africains m EVP



SOURCE : PWC

3

L'ENVIRONNEMENT INADAPTÉ

L'environnement immédiat et l'arrière-pays sont généralement mal connectés aux ports africains. La mauvaise qualité ou l'absence d'infrastructures logistiques terrestres (routes, rails) peut ainsi retarder, voire bloquer les flux entrants et sortants.

Environnement immédiat du port de Lagos (Nigeria)



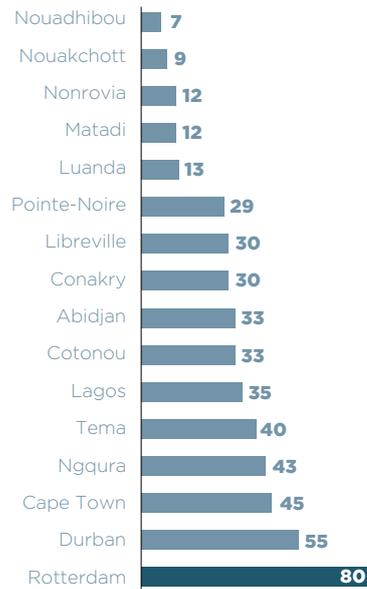
L'EFFICACITÉ LIMITÉE DES OPÉRATIONS

Malgré de fortes disparités, les ports africains sont généralement peu efficaces considérant les principaux critères de performance :

- Entrées / sorties des navires
- Chargement / déchargement des navires
- Temps d'immobilisation des marchandises au port (dwell time)

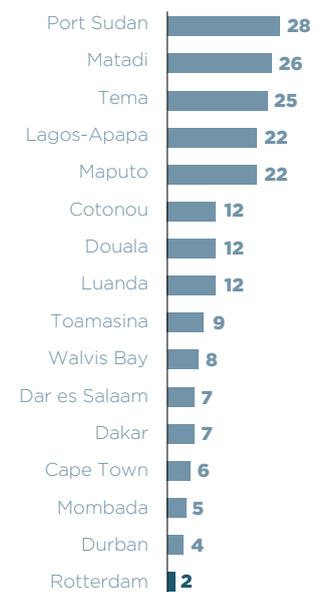
Ainsi, les volumes traités par heure travaillée sont loin des meilleurs standards internationaux, avec 29 EVP / heure à Pointe-Noire et 55 à Durban vs. 80 à Rotterdam. Par ailleurs, les parties prenantes ne sont pas incitées à évacuer rapidement les marchandises, ce qui se traduit par des temps d'immobilisation élevés (e.g. 25 jours en moyenne à Tema pour les conteneurs vs. 2 à Rotterdam).

Volumes traités par heure travaillée dans les ports
EVP / heure



SOURCE : BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

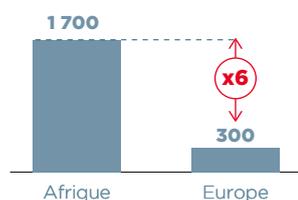
Temps moyen d'immobilisation des conteneurs dans les ports
de jours



LE COÛT ÉLEVÉ DES OPÉRATIONS

Les opérations sont aussi plus coûteuses, avec des tarifs de gestion, stockage, et livraison locale jusqu'à 6 fois plus élevés que dans les ports européens. Ce déficit de compétitivité est un obstacle supplémentaire à l'insertion du continent dans l'économie mondiale.

Coûts moyens de gestion, stockage et livraison locale d'un conteneur
USD / EVP



SOURCE : PROPARCO, ANALYSE ÉQUIPE



2 SIX RECOMMANDATIONS

Des pistes pour bâtir
un secteur portuaire africain
de classe mondiale

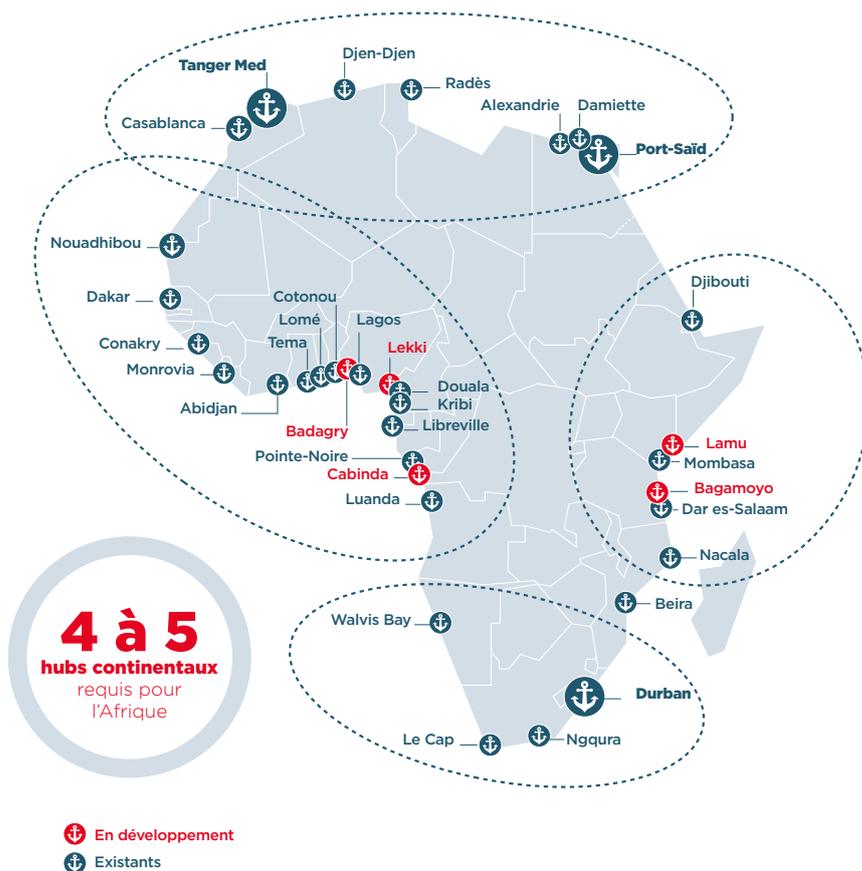
1 Investir intelligemment et éviter les célèbres « éléphants blancs »

Le secteur portuaire africain n'a jamais autant attiré d'investisseurs privés (15 milliards de dollars d'investissements privés entre 2005 et S1 2019) même si les besoins restent massifs sur le continent. Il faut donc continuer les investissements en maximisant leur impact. Le premier défi qui s'impose aux ports africains consiste à investir « intelligemment », en évitant de « sombrer dans la folie des grandeurs ». En dépit des ambitions affichées dans de nombreuses stratégies nationales d'émergence, tous les pays ne pourront prétendre au rôle de hub continental. Au lieu d'investir dans des infrastructures coûteuses et de grande envergure, beaucoup de pays gagneraient à investir de manière plus conservatrice, étape par étape, et à se focaliser sur les goulots d'étranglement qui entravent leur activité.

BIEN PENSER SON PROJET PORTUAIRE

La guerre des hubs fait aujourd'hui rage en Afrique, laissant planer une menace non négligeable de surcapacité sur les terminaux du continent. Il est utile de noter que dans toutes les autres régions du monde, le nombre de ports pouvant prétendre au statut de hubs portuaires continentaux est par essence limité (Singapour en Asie-Pacifique, Dubaï au Moyen-Orient ou Rotterdam en Europe.).

Quatre à cinq ports seulement pourront prétendre à ce qualificatif sur le continent : deux en Afrique du Nord (Maghreb/ Machrek), un en Afrique de l'Ouest, deux en Afrique de l'Est et Australe. Les places sont déjà prises dans plusieurs régions : Tanger Med au nord-ouest, Port Saïd au nord-est, ou encore Durban dans le sud. Pourtant, plusieurs ports du continent se sont lancés dans une course aux investissements.



SOURCE : PROPARCO

En Afrique de l'Ouest, si le port de Lomé a pris une longueur d'avance grâce un investissement massif de TIL (352 millions d'euros), la bataille fait rage avec les ports avoisinants. APM Terminals et Bolloré ont annoncé un investissement total de 1,5 milliards de dollars, pour l'extension et la modernisation du port de Tema (Ghana) et visent à tripler la capacité annuelle actuelle du port en la portant à 3,5 millions d'EVP à terme. Le port d'Abidjan, aussi, avec la construction du 2e terminal à conteneurs (TC2) a entrepris un investissement de 400 millions d'Euros et vise une capacité de 1,5 millions d'EVP. S'y ajoutent les projets au Nigeria de Lekki (mégaprojet d'un coût global de 1,6 milliards de dollars avec un capacité de 2,7m d'EVP à terme) et de Badagry.

Avant d'entreprendre tout investissement, les Etats africains doivent tout d'abord bien définir la vocation de leurs projets portuaires. 3 cas de figure se présentent :

- **Hub continental** : tels que les

ports de Tanger Med et Port Saïd, avec une capacité de 3 millions d'EVP minimum et des infrastructures permettant une activité de transbordement

- **Hub régional** : tel que le port de Djibouti, avec une capacité entre 500,000 et 1 million d'EVP, servant un hinterland élargi
- **Hub national** : tel que le port de Libreville, avec une capacité entre 100,000 EVP et 500,000 EVP avec la capacité de servir pleinement son marché intérieur

Tous les ports ne pourront pas prétendre au titre de hub continental ou régional si certains critères essentiels ne sont pas réunis et notamment :

- **Une localisation stratégique** par rapport aux routes maritimes mondiales et régionales et un emplacement propice (eaux profondes, besoin en dragage limité)
- **Un contexte d'offre portuaire** encore peu développée dans la région
- **Une demande en trafic conséquente** :
 - Flux à l'import et à l'export importants engendrés par un

véritable marché intérieur et un hinterland élargi à servir

- Flux de transbordement, notamment en nouant des partenariats avec des armateurs internationaux
- L'existence d'une zone industrielle qui puisse « nourrir » en trafic le port (à l'import comme à l'export)

- **Une bonne connectivité avec l'hinterland** : fluidité de la circulation aux alentours du ports, existence d'infrastructures de transport le long des corridors (routes, chemins de fer, etc.)

L'exemple de l'échec du port de Djen-Djen en Algérie est à ce titre intéressant. Celui-ci avait l'ambition de devenir un hub de transbordement mais les conditions n'étaient pas réunies pour en faire un projet attractif et prospère : une concurrence rude des ports voisins (Tanger Med et Port Saïd), une faible connectivité avec l'intérieur du pays, et un manque d'infrastructures (digue de protection, espaces de stockage, moyens de transport).

ÉTUDE DE CAS

Le port de Djibouti disposant d'atouts majeurs pour émerger en tant que hub régional

UN EMPLACEMENT IDÉAL

- **Une position géographique stratégique**, au carrefour de l'Afrique avec l'Asie et la péninsule arabique
- **Présence d'un site en eaux profondes**

UNE DEMANDE CONSÉQUENTE

- **Un marché éthiopien large desservi quasi-exclusivement par ce port**
- **Une zone industrielle prometteuse adossée au port** (Djibouti Free Trade Zone) - 240 Ha en phase 1 déjà inauguré

DES INFRASTRUCTURES ADÉQUATES

- **Capacité d'accueil des grands navires** : tirant d'eau de 15,3m pouvant accueillir des navires de 100,000 DWT
- **Capacité annuelle de 8,2m MT**

UNE BONNE CONNECTIVITÉ AVEC L'HINTERLAND

- **Par la route** : investissements massifs dans le corridor **par les gouvernements et des acteurs privés (Chine, Kuwait)**
- **Par le rail** : **ligne ferroviaire moderne** Djibouti-Addis Abeba inaugurée en 2017



« PHASER » LES INVESTISSEMENTS DANS LE TEMPS

Les autorités portuaires doivent analyser rigoureusement la demande avant d'investir massivement dans les infrastructures. Beaucoup de pays gagneraient, par exemple, à « phaser » leurs investissements dans le temps pour minimiser leurs risques. Il serait plus judicieux d'investir de manière progressive dans les infrastructures en suivant la marche du développement d'autres projets pouvant « nourrir » le port en flux d'importations ou d'exportations.

Ainsi, l'exemple du développement du terminal minéralier à Libreville est à ce titre intéressant.

Le groupe ARISE a développé le terminal en deux phases afin de minimiser les risques financiers. La première phase de construction a permis de développer des infrastructures basiques, et de lancer les projets miniers de la région : jetée de 170m, 4 barges, connexion par le rail et acquisition de matériel roulant.

Terminal minéralier GSEZ MP, Libreville (Gabon)



PRIORISER L'ÉLIMINATION DES PRINCIPAUX GOULOTS D'ÉTRANGLEMENT

La force d'une chaîne logistique dépend de son maillon le plus faible. Des grues modernes ne suffisent pas à elles-seules pour permettre une manutention rapide. Il convient de bien identifier et analyser les goulots d'étranglement des ports avant de se précipiter dans des chantiers de grande envergure. Des gains de performance substantiels peuvent être réalisés grâce à des solutions simples et pour un coût extrêmement modeste. Par exemple, une des priorités des ports africains devrait être de réduire la congestion aux

alentours des ports causée par un important flux de camions. Cela pourrait tout simplement être réalisé par la création de parking camions et de zones logistiques arrières. C'est ce qu'a fait le Port Autonome de Dakar en investissant dans un dispositif composé d'un parking de 400-500 places et d'une plateforme informatique « Vehicle Booking System » pour la gestion des flux de camions. Une solution très pragmatique qui participera à la fluidification des flux de marchandises et à l'amélioration de la productivité du port.

« Nul besoin de 10 km de quais. Avec les bons outils, on peut avoir un port petit mais très attractif ! »



Bernard Amoussou-Sossou
Directeur Général, Sobemap

ÉTUDE DE CAS

Une solution pragmatique et peu coûteuse pour décongestionner **le Port Autonome de Dakar**

UN INVESTISSEMENT RELATIVEMENT RAISONNABLE

- **Parking d'attente dans l'enceinte du port** avec une capacité de 400 à 500 places et 6,3 Ha de surface totale
- **Plateforme électronique** pour la gestion des flux « Vehicle booking system » : Système de rendez-vous pour les camions autorisés à pénétrer dans l'enceinte du port
- **8 millions d'Euros d'investissements**

UNE FORTE IMPLICATION DU SECTEUR PRIVÉ

PPP entre le Port Autonome de Dakar et l'entreprise AGS via une concession de 5 ans (renouvelable)

ÉLIMINATION D'UN DES GOULOTS D'ÉTRANGLEMENTS DU PAD

- **Une maîtrise du nombre de camions dans l'enceinte du port et décongestion de ses alentours**
- **Une plus grande efficacité dans les opérations portuaires** avec un temps d'attente des navires largement réduitæ 240 Ha en phase 1 déjà inauguré



2 Mettre fin au cercle vicieux des inefficiences opérationnelles en investissant davantage dans le « soft »

Au-delà du manque d'infrastructures, les ports africains souffrent souvent d'inefficiences opérationnelles importantes : coordination insuffisante des parties prenantes, mauvaise gestion des escales, lourdes procédures administratives, vols et dégradations du matériel, zones de stockage utilisées à mauvais escient, etc. Ces inefficiences chroniques font mauvais ménage avec l'extrême complexité des opérations portuaires, et grèvent donc lourdement la compétitivité

des ports africains. À titre d'exemple, la Banque mondiale a estimé que le séjour d'un conteneur dans la plupart des ports d'Afrique subsaharienne se situe encore proche d'une vingtaine de jours, contre trois à quatre dans les grands ports internationaux.

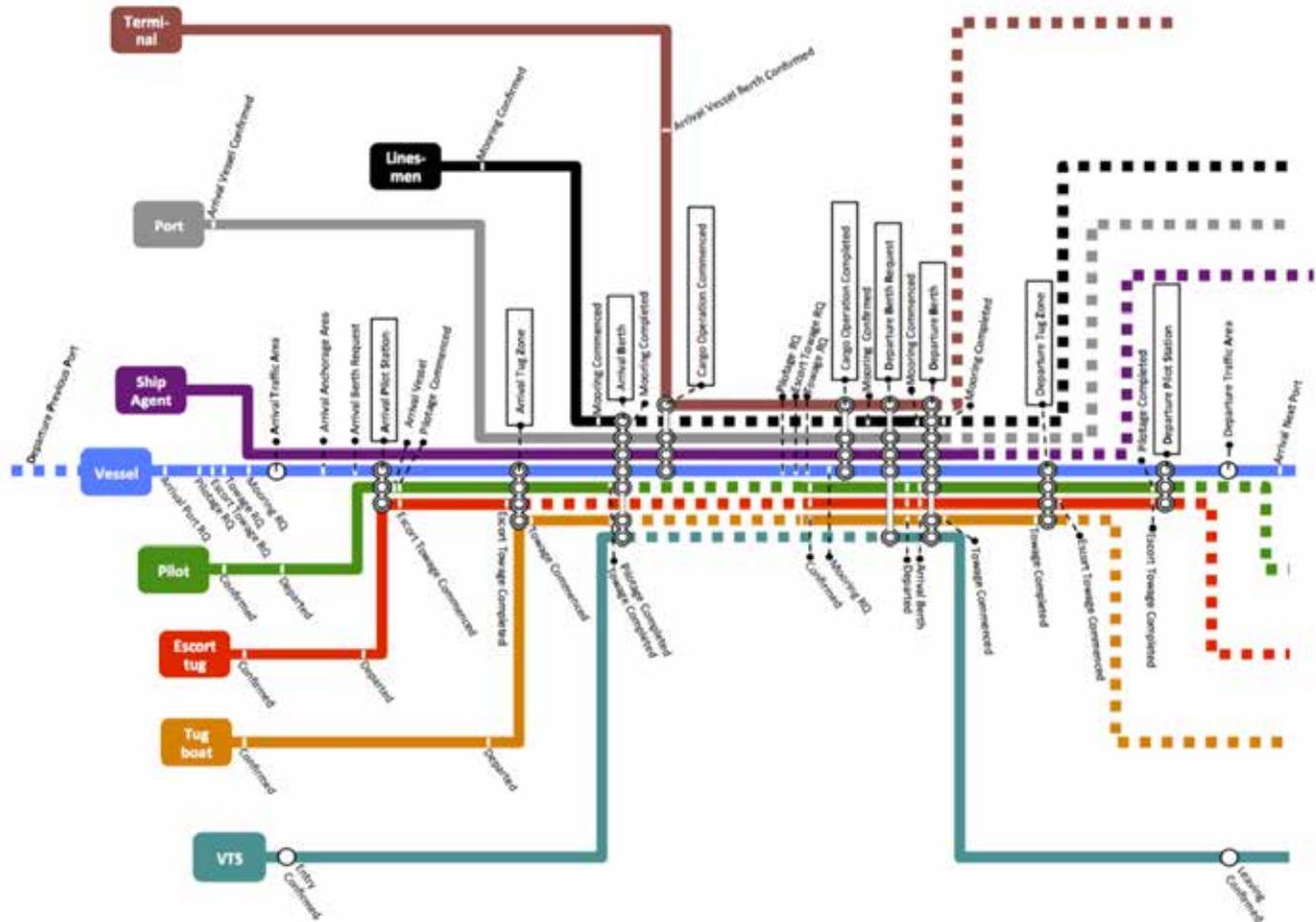
Cette lenteur à traiter les marchandises est un lourd handicap certes pour le port, qui perd en attractivité auprès des grands opérateurs internationaux, mais aussi et surtout pour les populations et entreprises locales, qui en paient le prix fort.

« Un développement inclusif nécessite une vision globale, incluant la mesure des impacts sociaux et économiques. »



Philippe Labonne
Directeur Général Adjoint,
Bolloré Transport & Logistics

Illustration de la complexité des opérations portuaires



Pour chasser ces coûteuses inefficiences, la meilleure façon est parfois moins d'investir dans « le lourd » (capacités de stockage additionnelles au sein ou hors du port, nouveaux quais, etc.) que de revoir les processus opérationnels et d'améliorer la collaboration entre acteurs portuaires. Si cette

chasse est bien menée, elle peut avoir des conséquences positives majeures. Ainsi, par exemple, le port sud-africain de Durban est-il parvenu à doubler sa capacité de gestion de cargo entre 2002 et 2004 uniquement en faisant passer son « dwell-time » de 7 à 3 jours.

POUR RENDRE LE FONCTIONNEMENT DES PORTS PLUS EFFICACE EN AFRIQUE, 3 PISTES PRINCIPALES SONT À EXPLORER.

Mettre en place une vraie politique d'incitation à l'efficacité

L'un des principaux facteurs d'inefficacité opérationnelle dans les ports d'Afrique sub-saharienne est la persistance d'un climat de statu quo entre les différents acteurs portuaires, aucun n'ayant d'intérêt objectif à améliorer la situation. Très concrètement, les agents importateurs utilisent les facilités de stockage très bon marché des ports pendant des semaines voire des mois, tandis que les opérateurs portuaires se contentent de la rente constituée par les coûts de manutention et les frais de stockage. Par ailleurs, les organismes de douane, non directement intéressés par l'intensité du trafic au sein du port, demeurent souvent indifférents à ses performances. Ils se contentent de multiplier les contrôles et ne cherchent pas à simplifier les procédures.

« Les longs temps d'attente sont dans l'intérêt de certains acteurs du système portuaire, et il est peu probable que le traitement de la cause supputée du problème, à savoir le manque présumé de postes d'amarrage dans les ports africains, soit une solution efficace. »



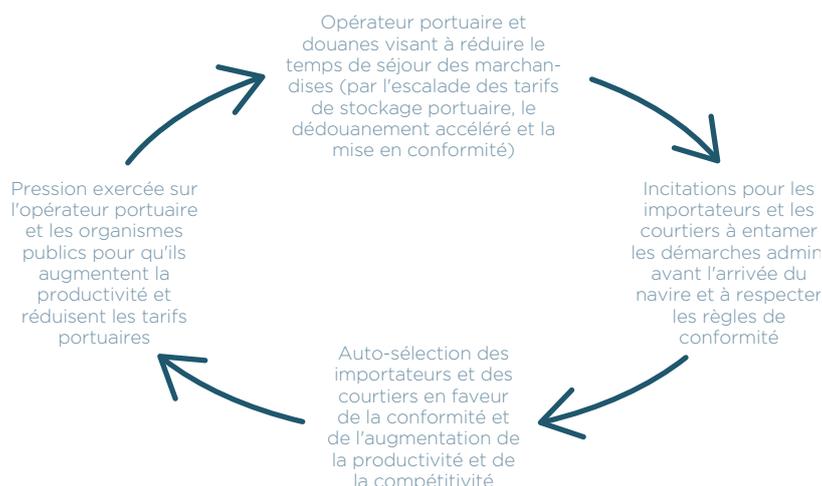
Shantayanan Devarajan
Ancien Économiste en Chef,
Banque Mondiale

Pour sortir de cette situation inefficace, les autorités portuaires doivent avoir deux objectifs :

- **Réduire le temps de transaction en simplifiant les procédures**
- **Réduire les temps de stockage par une politique incitative / punitive forte**

Après leur mise en application, ces mesures permettront l'apparition d'un cercle vertueux : l'impératif de gestion efficace, lourdement sanctionné en cas de manque, forcera chaque acteur à s'adapter et mettra les réfractaires sur la touche.

Le cercle vertueux d'une gestion portuaire efficace



SOURCE : BANQUE MONDIALE

ÉTUDE DE CAS

Le Port de Durban, un *dwell-time* divisé par deux grâce à des investissements intelligents et une politique d'incitation et de coordination forte

ÉLÉMENTS CLÉS

- ***Dwell-time* dans le port de Durban passé de 7 jours à 3 jours entre 2002 et 2004, désormais en ligne avec les meilleurs ports internationaux**
- **Capacité de traitement du port multiplié par deux**
- **En plus d'une rénovation des infrastructures, des mesures majeures sur le soft :**
 - Durcissement de la politique de tarification du stockage dans le port
 - Simplification et optimisation des procédures douanières et administratives, pour permettre aux marchandises de circuler plus vite
 - Contrats d'engagement de performance signés entre le port et ses principaux clients

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- **Volonté forte des pouvoirs publics de mettre un terme à la mauvaise gestion du port**
- **Points d'étapes fréquemment organisés pour faire le point sur l'efficacité des mesures et les ajuster si nécessaire**
- **Communication importante pour inciter les parties prenantes et leur faire entendre leur intérêt au changement**



Recourir à la technologie pour fluidifier les opérations

Une fois l'ensemble des acteurs portuaires mobilisés dans la recherche d'une plus grande efficacité, le recours à l'automatisation et la technologie peut être source d'amélioration supplémentaire, comme on sut le faire des ports comme Rotterdam ou Singapour. En Afrique, comme

ailleurs, avec l'intensification des flux maritimes, la massification des navires et le développement rapide de nouveaux matériels et solutions technologiques de pointe, l'intérêt des ports à recourir à ces derniers se fait de plus en plus perceptible. Pour les ports africains, l'usage

de la technologie devrait être développé notamment pour faciliter la collaboration entre les différentes parties prenantes, en mettant par exemple en place des plateformes de partage de données et de simplification des procédures administratives et douanières.

« Tous les ports de premier rang investissent dans l'automatisation de leurs équipements, ainsi que dans des systèmes d'exploitation de terminaux sophistiqués. »



Kim Fejfer

Directeur Général, A.P. Møller Capital

ÉTUDE DE CAS



Pronto
Port Call Optimisation

L'application d'optimisation des flux de navires du **port de Rotterdam**

ÉLÉMENTS CLÉS

- **Plateforme** accessible à l'ensemble des acteurs portuaires et donnant un programme précis et constamment mis à jour des différentes escales de chaque navire (« port call »)
- **Possibilité pour les utilisateurs de suivre la situation en direct et de s'adapter**
- **Combinaison de données publiques / ou récupérées directement auprès d'entreprises portuaires / ou de prévisions issues d'applications d'intelligence artificielle**

AVANTAGES POUR LES DIFFÉRENTS ACTEURS

- **Transporteurs** : des escales plus courtes, une meilleure prévisibilité, des coûts de soutage et d'affrètement moins élevés, des émissions de CO2 plus faibles
- **Terminaux** : une meilleure prévisibilité, une meilleure occupation des terminaux et des temps d'attente plus courts
- **Autorités portuaires** : une prévisibilité et un volume de fret accru et une réduction des émissions de CO2
- **Administrations** : plus de temps servir les clients grâce à une communication claire et simplifiée et moins d'appels téléphoniques inutiles pour demander des mises à jour

Former les personnels et sensibiliser les parties prenantes

Enfin, pour soutenir les deux premiers volets d'action évoqués (politiques incitatives et usage de la technologie), les autorités portuaires africaines doivent mener une politique de ressources humaines indispensable, et ce à deux niveaux différents :

- La formation des différents personnels portuaires : formation aux procédures de simplification, aux outils technologiques, aux pratiques opérationnelles optimales, etc.
- La sensibilisation des parties prenantes, y compris de la société civile et des entreprises dépendantes du port en question. En effet ces dernières sont les plus à même d'encourager une amélioration constante des processus opérationnels du port, car, sans le savoir clairement, elles sont celles qui paient le prix des inefficiences.

Port de Lomé



© JACQUES TORREGANO POUR JA

3 Mobiliser les capitaux et le savoir-faire de partenaires privés...

Les Partenariats Public-Privé (PPP) sont aujourd'hui un important levier du développement africain et le recours à ce type de partenariat est en constante hausse. Entre 2001 et 2017, les investissements dans la logistique via Partenariat Public-Privé ont quasiment triplé (x2.6)¹.

D'une part, le secteur privé apporte un financement aux gouvernements ayant des budgets publics limités. Les expériences récentes de développement greenfield portuaire (au Gabon par exemple), montrent qu'il est même possible pour les Etats de développer de nouvelles infrastructures sans aucun coût, l'intégralité du financement étant porté par le privé.

D'autre part, il offre une occasion d'améliorer les prestations de service et la gestion des

infrastructures portuaire grâce à son expertise et son savoir-faire et contribue à adapter les services aux besoins des entreprises privées. A titre d'exemple, TIL (filiale de MSC) a réussi à faire du port de Lomé un hub régional et une plateforme de transbordement de premier plan grâce à son expertise dans la gestion de terminaux et à une maîtrise du trafic maritime par MSC.

Les besoins en investissements demeurant important sur le continent, l'enjeu des Etats est de parvenir à attirer et mobiliser encore davantage ces partenaires privés. A cet effet, Il convient tout d'abord d'établir une stratégie portuaire claire donnant le cap à ces acteurs, puis de mettre en place des cadres organisationnels et réglementaires incitatifs.

« Les PPP, sous réserve qu'ils soient bien conçus et bien financés, constituent l'une des solutions privilégiées pour associer le secteur privé dans les projets de développement et résorber le déficit d'infrastructures logistiques, notamment portuaires. »



Thierry Déau - Fondateur, Meridiam

1. Selon la base de données « PPIAF - PPI ».

Établir une vraie stratégie portuaire et des feuilles de route claires

Les États africains doivent jouer pleinement leur rôle de planificateurs et produire une vision stratégique de développement portuaire sur le long terme (15-20 ans). L'expansion du secteur portuaire doit être faite de manière progressive et surtout calibrée sur la montée en puissance d'autres secteurs. De cette manière-là, les ports développés auront des

capacités en phase avec le degré de développement des secteurs qui contribuent à générer son trafic. Par exemple, développer des infrastructures logistiques et portuaires en même temps qu'un projet minier pour faire le lien entre la mine et les marchés internationaux et avoir un terminal portuaire minier rentable. Grâce à une planification solide, les

pouvoirs publics pourront disposer d'une perspective complète des projets prioritaires pouvant être mis en oeuvre. Cela permettra d'orienter les opérateurs privés et de leur fournir une vision plus claire sur les projets les plus prioritaires à développer, en les renseignant sur l'appui dont les autorités publiques souhaitent bénéficier sur ces différents projets.

Bien définir le rôle de chacune des deux parties

Afin de mieux garantir le succès de leurs partenariats avec le privé, les pouvoirs publics doivent préciser en amont le rôle de chacune des différentes parties, la répartition des responsabilités, des droits, et risques. L'Etat doit faire du sur-mesure pour chaque projet et définir un modèle de gestion portuaire en fonction de l'appui privé dont il souhaite bénéficier.

Plusieurs modèles de gestion ont été testés dans le monde allant du modèle 100 % étatique (comme en Afrique du sud avec l'opérateur public Transnet) au modèle 100 % privé (comme avec le modèle anglo-saxon et la British Ports Association).

Un modèle se distingue et semble être le plus adapté au contexte africain. Il s'agit du modèle du « Landlord port » où l'autorité publique est propriétaire des infrastructures mais délègue l'investissement dans les équipements et leur exploitation à des organisations privées.

Modèles de gestion portuaire, Banque Mondiale

MODÈLE	INFRASTRUCTURES	SUPERSTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS	OPÉRATIONS
PORT PUBLIC	Public	Public	Public
«TOOL»	Public	Public	Privé
LANDLORD	Public	Privé	Privé
PORT PRIVÉ	Privé	Privé	Privé

SOURCE : BANQUE MONDIALE

Mettre en place un cadre juridique stable et transparent pour conforter les investisseurs

Les PPP impliquent généralement des contrats de longue durée, engageant des investissements conséquents de la part du privé. Une partie considérable des risques (de construction, financiers, commerciaux, etc.) étant assumée par ces acteurs, il est du ressort de l'Etat d'établir un cadre transparent et sécurisé afin de les conforter.

Tout d'abord, cela passe par davantage de transparence dans les interactions public-privé et cela commence dès la phase de sélection des concessionnaires. Il convient de privilégier la mise en concurrence entre les opérateurs et de publier des appels d'offres avec des critères d'évaluation bien définis. Certains pays africains ont

déjà établi des règles strictes en la matière comme l'Egypte où les PPP sont concédés uniquement à la suite d'un processus de mise en concurrence.

Cela étant dit, les procédures de mise en concurrence s'avèrent parfois couteuses, longues et difficiles à mettre œuvre.

« La privatisation des ports accroît la concurrence. Toutes les régions en Afrique, où l'État a noué des partenariats avec le privé, ont enregistré une hausse considérable des investissements. La compétitivité de ces pays a augmenté par rapport aux pays voisins. »



Kim Fejfer

Directeur Général, A.P. Møller Capital

Passée la phase de sélection, les pouvoirs publics doivent pouvoir offrir à leurs partenaires les conditions adéquates pour un partenariat équilibré. Il faut prendre en compte les attentes du secteur privé en termes de stabilité et de sécurité et leur offrir des

garanties juridiques solides. Cela concerne notamment le respect des termes du contrat, la compensation pécuniaire en cas de résiliation, la garantie de non-expropriation. Une des plus grandes craintes des opérateurs privés est de se retrouver dans la situation de DP World en 2018,

qui, à la suite d'un différend avec les autorités djiboutiennes, s'est vu retirer le contrat de concession. L'opérateur avait investi 400 millions de dollar et détenait depuis 2006 une concession d'une durée de 30 ans du terminal à conteneurs de Doraleh.

« Il faut un cadre juridique solide afin que le partenariat soit équilibré et aboutisse à un résultat gagnant-gagnant pour la puissance publique et l'entreprise privée. »



Moussa Mara

Ancien Premier Ministre, Mali

ÉTUDE DE CAS

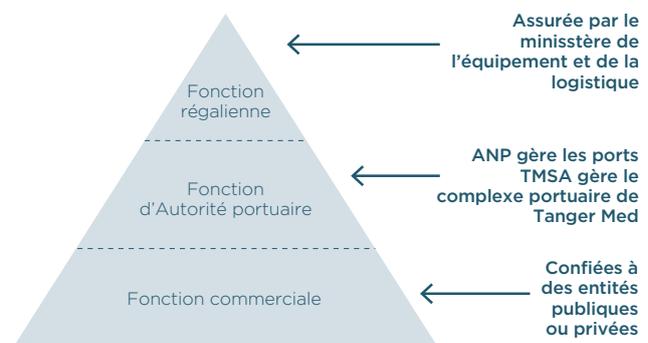
Modèle du **Landlord port** au Maroc, permettant une séparation claire des rôles entre secteur privé et secteur public

ÉLÉMENTS CLÉS

- Mise en place du modèle **Landlord Port** dans le cadre de **la réforme portuaire de 2006** (avec pour objectif de moderniser le secteur, améliorer la compétitivité et l'efficacité des ports, attirer des capitaux privés)
- **Gouvernance renforcée grâce à une séparation claire entre 3 fonctions :**
 - **Fonctions régaliennes :** assurée par le ministère du transport
 - **Fonctions d'autorité portuaire :**
 - L'Agence Nationale Portuaire (ANP) s'occupe de la gestion de 33 ports nationaux
 - TMSA gère le complexe portuaire de Tanger Med SA
 - **Fonctions commerciales :** confiées à des entités publiques (e.g. Marsa Maroc qui exploite 9 terminaux portuaires) ou déléguées à des entités privées

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- **Une meilleure séparation des rôles entre secteur public et privé** qui contribue à une plus grande attractivité pour l'investissement privé
- **Introduction de la concurrence dans les services et activités portuaires**
- **Modèle privilégiant la recherche de la performance, de l'efficacité et de la compétitivité** (amélioration des rendements opérationnels, baisse des coûts de passages portuaires)



INTERVIEW

Philippe Labonne

DGA, Bolloré Transport & Logistics ;
Directeur Général de Bolloré Ports



« Le partenaire privé doit faire la preuve de sa vision long terme. »

Quelles sont selon vous les conditions d'un partenariat public privé réussi et comment répartir les rôles entre le partenaire public et le partenaire privé ?

Il est nécessaire d'avoir une communauté ou une convergence d'intérêts sur le long terme. Le partenaire public doit créer un environnement des affaires, une sécurité juridique et les externalités positives de nature à favoriser l'éclosion de nombreux partenariats publics privés. L'utilité du partenaire privé est de donner de la flexibilité dans les choix effectués et dans le modèle de gestion. Un partenaire privé sera plus agile et la multiplicité des acteurs permettra aux Etats de faire son choix qui s'accordera le mieux avec leur politique long terme. Le partenaire privé doit faire la preuve de sa vision long terme au travers notamment de sa politique en termes d'emplois et de sa politique sociale. À cet égard, la formation et la promotion des cadres nationaux est l'un des ressorts de nos succès en Afrique. Grâce aux 99 % d'employés et plus de 60 top managers africains, l'organisation du

Groupe Bolloré en Afrique est pilotée aujourd'hui par des cadres africains.

Le financement est également une clef de répartition des rôles. Dans l'hypothèse d'une rentabilité financière indiscutable, le financement sera indifféremment public ou privé avec un mécanisme d'équilibre contractuel classique.

Il est évident que l'équilibre financier du contrat reposera sur une contribution privée forte, avec ou sans bailleurs de fonds mais également avec une contribution de l'Etat, soit sous forme de subvention ou d'avantage de nature fiscale ou réglementaire.

Comment l'activité portuaire peut-elle contribuer à un sursaut économique inclusif de l'Afrique ?

Après avoir connecté les États africains au reste du monde, notamment grâce aux 3,5 milliards d'euros que nous avons investi durant les 10 dernières années, nous sommes face au constat du potentiel non réalisé des échanges intra africains et de la lenteur de la croissance inclusive.

Aujourd'hui, nous estimons que 1 million de personnes vivent

de manière directe ou indirecte grâce aux activités qu'exerce le Groupe en Afrique, mais ce n'est pas suffisant.

Un développement inclusif nécessite une vision globale lors de la conception des projets incluant la mesure des impacts sociaux et économiques.

À titre d'exemple, à Tema au Ghana, le port que nous avons mis en service en 2019 a fait l'objet dès sa conception d'une implication des bailleurs de fonds internationaux, de l'Etat et de l'autorité portuaire mais aussi des communautés locales. Le Terminal MPS2 au Ghana a par ainsi obtenu au niveau environnemental la certification EDGE qui témoigne d'une efficacité énergétique supérieure de 20 % par rapport à un bâtiment standard.

Enfin, il nous paraît essentiel de développer des solutions de transport qui permettent d'accroître les flux commerciaux entre les pays africains et particulièrement à destination des Etats enclavés. Constituant un complément idéal des projets portuaires, le rail représente un partenariat exigeant nécessitant une implication des bailleurs de fonds et des états.

4 ... tout en renforçant la gouvernance pour préserver l'intérêt général

Les PPP étant des engagements de long-terme (jusqu'à 50 ans dans certains cas) et concernant de véritables actifs stratégiques, ceux-ci doivent donc faire l'objet de contrôles rigoureux de la part de l'autorité publique afin d'éviter toute situation d'abus de pouvoir et de préserver l'intérêt général.

Les renégociations ultérieures s'avérant difficiles, les Etats doivent dès le départ maîtriser les règles du jeu. Il convient donc de mieux préparer ces partenariats en amont, de fixer des règles strictes qui les conditionnent, et d'assurer un suivi rapproché des performances pendant tout le cycle de vie du projet (de la phase d'exécution et à la phase d'exploitation).

« Nous ne pouvons pas parler de privatisation des ports en Afrique. Ce sont des infrastructures beaucoup trop stratégiques pour que les États s'en désengagent complètement. »



Martin Ndendé

Spécialiste du droit maritime, Université de Nantes
Directeur de l'Institut Eurafrique Export

En particulier, avant de s'engager dans tout projet en PPP, les autorités publiques doivent garder à l'esprit trois objectifs fondamentaux :

- Préserver l'intérêt financier de l'Etat et rentabiliser les coûts d'investissements engagés (par exemple, par le moyen de tickets d'entrée et de redevances)
- Améliorer la compétitivité des infrastructures portuaires (meilleure qualité des services portuaires et plus faibles coûts logistiques) et garantir un accès équitable à tous les usagers
- S'assurer que le partenaire privé respecte ses engagements tout au long du contrat et fournisse le service logistique convenu

« Pour réussir un PPP, les préparatifs doivent être bien menés pour définir conjointement le projet et arriver à un contrat de concession équilibré. Le respect des engagements de chacun est essentiel. Les parties doivent communiquer de manière transparente et savoir rester flexibles pour garantir une union fructueuse dans la durée. »



Gagan Gupta
CEO, Groupe ARISE

Mieux préparer les PPP en amont et établir un cahier des charges fixant des engagements d'investissement et de performance

De nombreuses études sont nécessaires pour appréhender un projet de PPP dans son ensemble : définition technique (master planning, chiffrage de l'investissement requis, etc.), et définition du modèle économique. Les gouvernements doivent donc mettre en place des cellules dédiées composées de cadres de haut niveau, rassemblant l'ensemble des compétences nécessaires (ingénierie, structuration de projet, financement, juridiques, etc.), pour coordonner la supervision des projets de PPP et avoir un véritable œil critique sur les offres des partenaires privés. Les Etats peuvent aussi s'appuyer au besoin sur des consultants externes (experts techniques, juridiques et financiers).

C'est ce que fait la Tunisie par exemple avec l'appui de la SFI et la Banque européenne pour le développement (BERD) avec la mise en place d'une « instance générale des PPP » composée d'une équipe multidisciplinaire (ingénieurs, financiers, etc.) chargée de la structuration et du marketing des projets PPP dans le pays.

Les cellules PPP mises en place doivent travailler en coopération avec les autorités portuaires et doivent être capable d'interroger les hypothèses du « business plan » présentées par ces privés : opérationnelles (projections de volume, productivité), financières (niveau d'investissement requis, rentabilité).

Ensuite, des efforts particuliers doivent être engagés dans la conception et la négociation du contrat de PPP. Le contrat doit être rédigé de manière claire et doit garantir un équilibre entre les droits et les obligations des différentes parties. Il faut surtout s'assurer que les clauses financières retenues préservent l'intérêt financier des autorités publiques et leur permettent de rentabiliser leurs investissements financiers. Le partenariat doit être scellé sur la base d'un cahier des charges détaillé (calendrier du projet, engagement d'investissements, choix des équipements et superstructures, engagements en matière de volumes, de performance et de productivité, etc.).

Le port de Radès (Tunisie)



Mettre l'accent sur l'amélioration de la compétitivité portuaire et le traitement équitable entre les usagers

Même si les autorités publiques doivent privilégier leur retour sur investissement (notamment à travers des redevances ou droits d'entrées), elles doivent aussi insister sur l'amélioration de la performance portuaire et s'assurer qu'un accès équitable aux prestations logistiques est garanti à tous les usagers.

L'acteur privé doit avant tout améliorer l'attractivité du port et faire baisser les coûts logistiques.

Cela doit être un véritable critère lors de la sélection des partenaires pour les inciter à faire les offres les plus avantageuses possibles. Cela profitera aux populations locales et aux entreprises qui sont aujourd'hui pénalisées par des coûts logistiques très élevés sur le continent. Il est utile de citer à cet égard l'exemple du gouvernement gabonais qui lors de la mise en concession du terminal vraquier de Libreville avait pour priorité l'amélioration des performances

du port. Le groupe ARISE (concessionnaire) s'est engagé à améliorer la compétitivité et à réduire les coûts logistiques pour les populations et entreprises gabonaises et a en effet permis de raccourcir le temps d'escale de 25 % et de réduire les tarifs portuaires d'un tiers

Enfin, le service logistique assuré demeure d'intérêt général et doit être accessible par tous les usagers de manière équitable.

Améliorer les échanges et la coordination, assurer le suivi en termes d'investissements et de performance

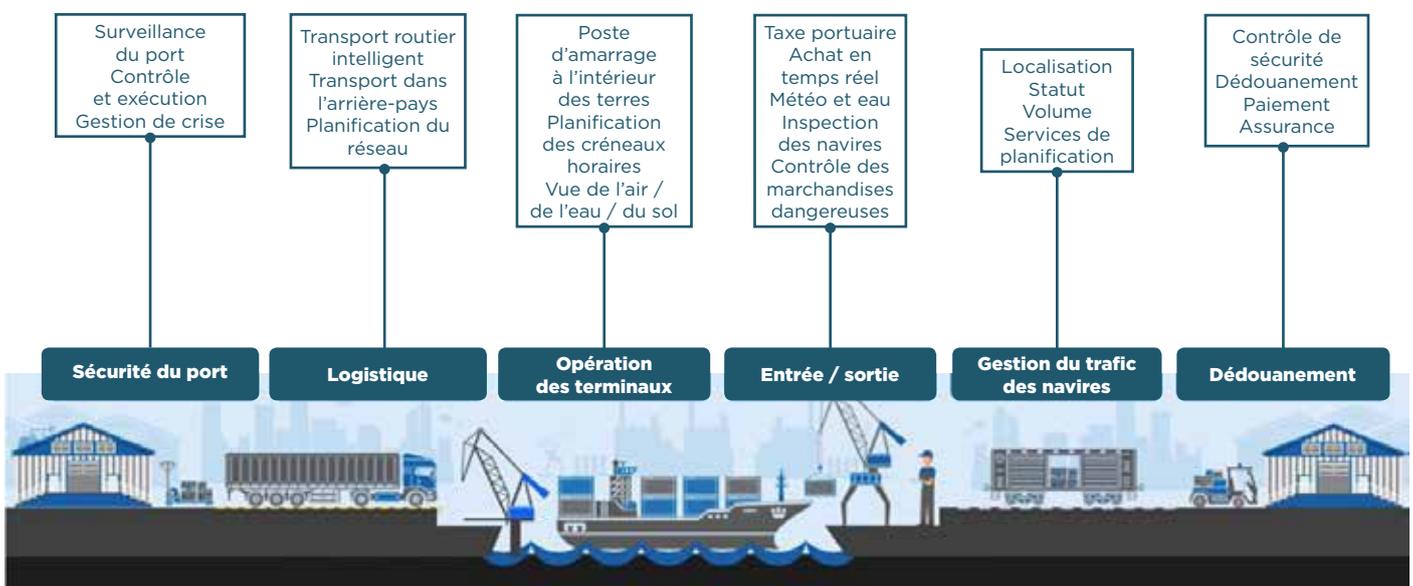
Le partenariat doit vivre dans la durée et il est donc nécessaire pour les parties publiques et privées d'établir un dialogue permanent et de coordonner les échanges. L'autorité publique doit surtout mettre en place un suivi des engagements en termes d'investissements et de performance afin d'assurer un niveau de service tel que stipulé dans le contrat de PPP. Les autorités portuaires ainsi que des équipes publiques dédiées et compétentes doivent interagir avec le partenaire privé et faire un suivi sur l'ensemble du cycle de

vie du projet portuaire : tant en phase de construction qu'en phase d'exploitation.

Les autorités publiques doivent s'assurer de suivre de près les ports mis en concession, en imposant des comptes rendus réguliers et en organisant des réunions de suivi. Elles doivent mettre l'accent sur une obligation de résultat (et non de moyens). Des rapports opérationnels et financiers réguliers (avec une échéance mensuelle par exemple) doivent être transmis à l'autorité publique et doivent contenir un

certain nombre d'indicateurs définis au préalable et qui doivent englober plusieurs dimensions (opérationnelles, financières, environnementales, de sécurités). Enfin, les autorités publiques doivent également disposer de capacité d'audit proactives et ne pas se fier uniquement aux résultats transmis par le partenaire privé. A cela doit s'ajouter la mise en oeuvre d'une politique incitative et punitive forte. Les résultats de l'audit doivent donner lieu à de fortes sanction en cas de non-respect par le privé de ses engagements.

Les différents pôles d'action au sein du port



INTERVIEW

Dr. Yann Alix, Délégué Général de la Fondation Sefacil et Senior Manager, Abington Advisory



« La gouvernance portuaire africaine doit s'adapter aux enjeux de demain en matière de développement socio-économique durable. »

Depuis 2011, la Fondation SEFACIL développe des idées prospectives et stratégiques sur les évolutions maritimes, portuaires et logistiques internationales.

Comment évaluez-vous la pérennité de l'activité portuaire conventionnelle en Afrique ?

Le conteneur ne cesse de prendre des parts de marché au conventionnel du fait des investissements portuaires orchestrés par des opérateurs privés attirés par un modèle concessif adapté. Il ne faudrait pas oublier une spécificité du continent : les marchandises conventionnelles demeurent essentielles dans une poly-fonctionnalité portuaire génératrice d'importantes valeurs ajoutées locales. Colis lourds, projets industriels, approvisionnement des filières énergétiques, matériels hors-gabarits : ces typologies de flux sont essentielles au fonctionnement économique des nations africaines. Une gestion logistico-portuaire exige de la part des autorités publiques une vraie attention alors même que la spécialisation des terminaux tend à réduire l'offre de services.

Comment en finir avec le

phénomène de congestion des ports du continent ?

La problématique de la congestion métropolitano-portuaire atteint d'inquiétants degrés de contre-productivité sur des places comme Lagos ou Dar-es-Salaam. Les armements systématisent des taxes de congestion et les opérateurs de terminaux augmentent les frais de stationnement des marchandises bloquées par le manque de fluidité administrative et logistique. Il en résulte une dégradation des performances logistiques, matérialisée par des coûts de transport et de transaction parmi les plus élevés du monde. Parking de délestage, ports-secs péri-urbains ou encore zones logistiques délocalisées ne sont qu'une partie de la réponse face à la croissance économique et démographique de la plupart des métropoles portuaires africaines. L'extension des prérogatives concessives des opérateurs de terminaux dans des schémas structurants de circulation intra et péri-métropolitains suppose des adaptations innovantes des conditions actuelles de PPP.

Quel modèle de gouvernance préconisez-vous pour l'avenir des ports africains ?

La majorité des autorités portuaires africaines présente une gouvernance de leurs activités et du domaine foncier conservatrice, avec une forte obédience administrative et politique. Le pouvoir régalien ne partage que très rarement la construction de la décision avec les parties prenantes privées et civiles au sein d'organes de consultation et de surveillance. Avec l'augmentation annoncée des trafics, les autorités portuaires vont renforcer leur pouvoir socio-économique mais aussi être responsables des externalités négatives qui peuvent impacter la vie de millions de riverains métropolitains. La Fondation SEFACIL réfléchit, avec plusieurs autorités politiques comme en Côte d'Ivoire, au Cameroun ou encore au Bénin, pour que la gouvernance des territoires portuaires s'ouvre, notamment à la société civile jusque-là très peu revendicative. Le « permis de croître et de prospérer » des autorités portuaires africaines passe nécessairement par une gouvernance adaptée aux enjeux de demain en matière de développement socio-économique durable.

5 Fluidifier les interactions port-ville et améliorer la connectivité avec l'hinterland

L'attractivité d'un port ne se mesure pas uniquement par sa connectivité maritime ou la qualité des infrastructures dans son enceinte. Le port n'est qu'un maillon d'une grande chaîne logistique de flux de marchandises, une chaîne logistique dont la force dépend de son maillon le plus faible. Il convient donc de voir au-delà du port et d'analyser l'ensemble la

chaîne logistique terrestre. Dans un contexte africain où les ports sont bien souvent enchâssés dans les villes, il convient d'améliorer les interactions port-ville pour limiter les nuisances et éviter une thrombose logistique au niveau du chemin d'accès aux ports. Il convient également de renforcer la connectivité avec les territoires intérieurs en développant un

tissu d'infrastructures le long des corridors menant à ces territoires (réseaux routiers, réseaux de chemin de fer, plateformes logistiques, et ports secs). Les ports africains pourraient alors, à ce moment-là, jouer pleinement leur rôle moteur dans le développement économique et permettre à l'Afrique de valoriser les ressources de son territoire (notamment minières et agricoles).

Fluidifier les interactions port-ville et limiter la congestion

De nombreux pôles urbains en Afrique se sont construits autour de leur port (Casablanca, Lagos, Abidjan, Dakar, etc.). Avec la croissance forte des villes, et le développement du parc automobile, les problèmes de congestion autour des ports vont croissants. Les flux de camions liés à l'activité portuaire sont importants (1 m d'EVP = au minimum 500,000 camions), et engendrent des problèmes majeurs pour la ville : difficultés de circulation, problèmes de pollutions, nuisances sonores, accidents, dégradations de la voirie. « Les vrais freins à la compétitivité du secteur viennent aujourd'hui des coûts additionnels autour du port, notamment de ceux liés à la congestion urbaine, qui pèsent entre 5 % et 6 % du PIB » témoigne Philippe Labonne, directeur général de Bolloré Africa Logistics.

« Il faut deux heures pour aller de Kribi à Douala, mais aussi deux heures supplémentaires pour rentrer dans Douala et un temps très variable pour y circuler. »



Dr. Yann Alix

Délégué Général de la Fondation Sefacil et Senior Manager, Abington Advisory

Dans un contexte africain d'urbanisation galopante (en 2040 l'Afrique comptera un milliard d'urbains, soit 2x plus qu'aujourd'hui), il faut rapidement trouver des solutions pour fluidifier les interactions port-ville.

Cela passe tout d'abord par une gestion plus organisée des flux de camions dans l'environnement immédiat des ports : en mettant par exemple en place des parkings dédiés et un système de rendez-vous (comme à Dakar), en dématérialisant les procédures douanières (comme à Cotonou avec la mise en place d'un guichet unique), en construisant des voies

de contournement, ou encore en développant des plateformes logistiques périphériques.

C'est qu'a fait le Maroc avec la construction d'une route de 18km reliant le port de Casablanca à la zone logistique de Zenata (qui s'étend sur 28 Ha et devrait en couvrir 323 d'ici 2030). Le projet ambitionne de fluidifier le trafic de marchandises transitant à partir du port, et d'améliorer les conditions de circulation grâce à cette route dédiée aux poids lourds.

Une autre solution pour fluidifier le trafic serait de privilégier les trains comme solution logistique

terrestre (une rame de wagon est équivalente à 30-50 camions) ce qui réduirait largement le flux de véhicules entrant dans le port.

Enfin, il faudrait aussi envisager la sortie des activités portuaires des centres urbains avec la construction de ports en périphérie (comme avec le port du futur à Dakar) ou en développant des ports secondaires dans le pays ce qui favoriserait un développement économique plus harmonieux sur les territoires. C'est ce qu'a fait le Cameroun, avec la construction du port de Kribi à 180km au sud du port de Douala, saturé et sous-capacitaire.

Route port de Casablanca - Zone logistique Zenata



Réhabilitation des ports et développement de pôles urbains

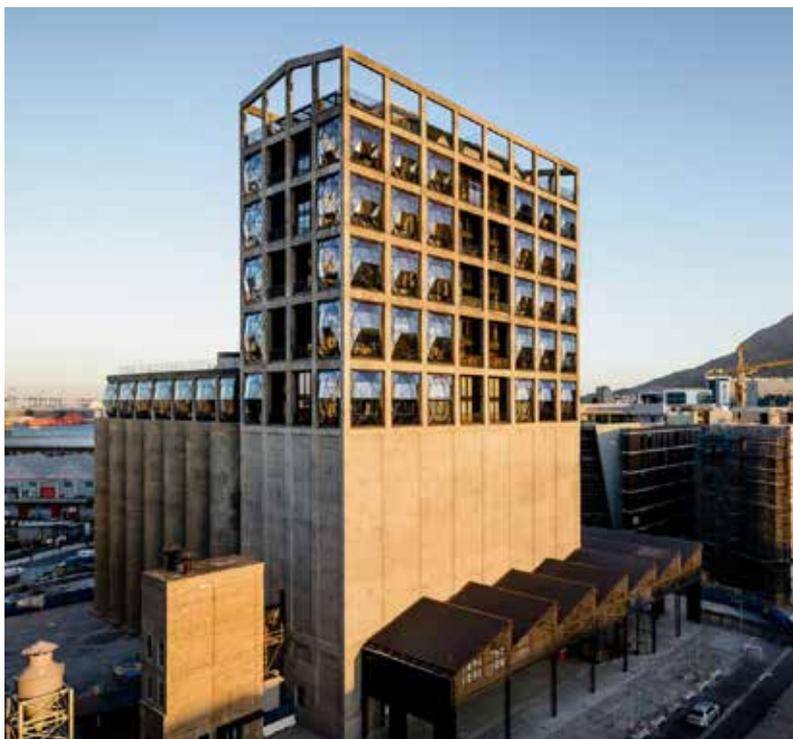
Le déménagement des ports en dehors des villes peut contribuer à soutenir le développement du secteur tertiaire sur le continent, et plus particulièrement le secteur touristique. Les ports étant généralement situés dans les centres historiques des villes, les

espaces laissés vacants pourraient être valorisés par le développement d'activités tertiaires : construction de bureaux, de complexes hôteliers, ou même de terminaux de croisière.

Ce phénomène est en vogue en Afrique aussi. La ville de Casablanca,

par exemple, a entrepris un vaste projet de réaménagement portuaire (Projet Wessal, lancé en 2015) qui prévoit la construction d'un pôle urbain et touristique : terminal de croisières dans le port, marina, complexe résidentiel et bureaux, commerces, et espaces verts.

Ancien terminal céréalier du Cap, transformé en hôtel et musée

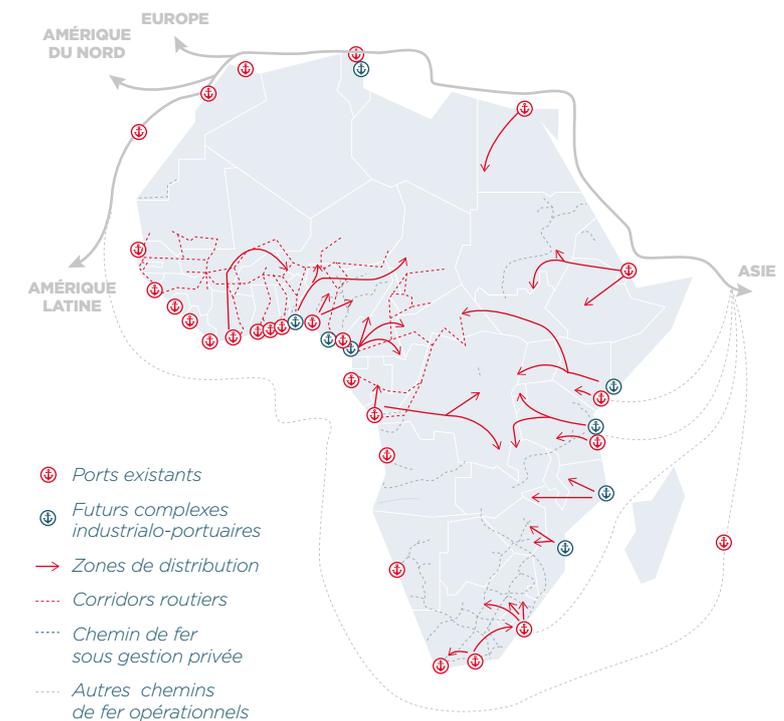


© SILO HOTEL

Améliorer la connectivité avec l'hinterland

Même moderne et très performant, un port ne réussira pas à jouer son rôle moteur dans le développement économique des territoires en l'absence d'un réseau logistique terrestre efficient. L'enjeu sur le continent est donc de connecter tous les principaux centres urbains ainsi que les grandes zones de production agricoles et minières pour assurer un développement économique pérenne. Cela passe par le développement de corridors logistiques intenses et multimodaux (transport routier, ferroviaire, et fluvial lorsque pertinent) pour mieux connecter les territoires intérieurs aux marchés internationaux et valoriser pleinement leurs richesses agricoles et minières.

Principaux corridors logistiques vers l'hinterland africain



SOURCE : PROPARCO

Développer des corridors multimodaux

Les besoins en infrastructures routières et ferroviaires sont massifs sur le continent : 11 et 17 milliards de dollars par an respectivement pour atteindre les objectifs de développement du PIDA¹. Ce déficit d'infrastructures a un impact considérable sur le temps de transport mais surtout sur son coût. « Le prix pour transporter un conteneur de Shanghai à un port en

Afrique de l'Est est compris entre 500 et 1,000 USD. Pour acheminer le même conteneur depuis le port à Kigali, le coût est de 5,000 USD » témoigne M. Bin Sulayem, Directeur Général de DP World.

L'un des pionniers sur le continent fut l'Afrique du sud. Le pays a réussi à valoriser son potentiel minier grâce au développement

d'un réseau ferroviaire intense permettant de faire la connexion mines-port. Une réussite due à un groupe public intégré Transnet (via ses filiales Transnet Freight Rail et Transnet Port Terminals) qui dispose d'un réseau de 31,000 km (dont 1,500km dédié au transport lourd) et connecte les sites miniers aux ports minéraliers qu'il opère (notamment Richards Bay et Saldanha).

1. Programme for Infrastructure Development in Africa by 2020, Banque Africaine de Développement

Développer des ports secs le long des corridors

Les corridors intra-africains doivent être fluidifiés et le contrôle aux frontières simplifié. Cela permettrait de considérablement réduire le coût logistique des biens en transit et de stimuler la compétitivité des entreprises africaines. Une solution serait d'investir dans la construction de ports secs le long des grands axes de circulation qui auraient à

la fois les fonctions d'un terminal portuaire et d'une plateforme logistique (dédouanement, entreposage, empotage-dépotage, etc.). En plus de désengorger les agglomérations portuaires, cela permettra de faciliter les procédures administratives et douanières pour les importations et les exportations.

C'est d'ailleurs ce que fait DP World avec la construction d'un port sec sur une superficie de 30 ha (à terme) à 20 km de Kigali (Rwanda). Avec une phase 1 opérationnelle depuis septembre 2018, cette plateforme a permis de réduire le temps de rotation des camions de 10-14 jours à 3 jours.

Transport de minerais, Transnet



« Le port sec est un outil stratégique dans la chaîne logistique, et pas seulement sur le continent. »



Eric Bonnemaïson

Directeur logistique intérieure, CMA CGM Afrique

Développer le cabotage maritime pour désengorger les axes terrestres

Enfin, pour faciliter le travail de fluidification des interactions port-hinterland et désengorger les principaux axes logistiques terrestres, les capacités de cabotage maritime doivent

être développées et fiabilisées en Afrique. Ce travail, qui a notamment du sens pour les flux courts entre pays et ports voisins, passe par la modernisation des infrastructures

et l'instauration de droits de ports et de tarifications de manutention attractifs pour les flux intra-africains. En la matière, les hubs régionaux se doivent de jouer un rôle de pionnier.

ÉTUDE DE CAS

Port sec de Kagbelen (Guinée)**ÉLÉMENTS CLÉS**

- Projet développé par Conakry Terminal, filiale de Bolloré Ports et opérateur du terminal à conteneurs du Port de Conakry depuis 2011
- Port sec destiné au stockage de véhicules, situé à 35km de Conakry
- Projet étendu sur 30 Ha, dont 5 Ha d'espaces de stockage représentant une capacité cumulée de 2 000 véhicules et un coût total de 1,7 million EUR
- Contribution clé à la décongestion du Port de Conakry, permettant le stockage des véhicules non livrés ayant stationné 10 jours sur le terminal portuaire
- Interface d'envergure régionale, absorbant les volumes en forte de croissance de véhicules en transit pour le Mali
- Plateforme logistique combinant espace de stockage et équipements dédiés, espace clients et services administratifs, connectée au système informatique de la Direction Nationale des Douanes

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Une infrastructure complémentaire au Port de Conakry, permettant d'améliorer les performances et la compétitivité du terminal portuaire
- Un projet positionné stratégiquement pour tirer profit de flux régionaux dynamiques
- Des prestations logistiques intégrées, du stockage aux services commerciaux et administratifs
- Une adéquation avec la stratégie gouvernementale de déconcentration des formalités administratives et douanières
- L'implication de la Direction Générale du Port de Conakry et de la Direction Nationale des Douanes
- Une mobilisation de l'expertise de Bolloré dans le secteur des ports et de la logistique



INTERVIEW

Gagan Gupta

CEO, Groupe ARISE

« La logistique est un élément clé à maîtriser pour assurer la compétitivité des entreprises. »



Le groupe ARISE, soutenu par le groupe Olam et l'Africa Finance Corporation, a été créé en 2010, pour développer la zone économique spéciale (ZES) de Nkok. Le groupe a par la suite développé ARISE Ports & Logistics (dont APMC est devenu actionnaire majoritaire en 2019), qui développe et opère des terminaux portuaires et des solutions logistiques intégrées.

Pourquoi vous-êtes-vous lancés dans le développement et la gestion d'infrastructures portuaires ?

Nous avons démarré nos activités en 2010 avec le développement de la ZES de Nkok au Gabon, principalement dédiée à la transformation de bois. La zone a rapidement eu un véritable succès (plus de 77 entreprises installées aujourd'hui) et les volumes d'exportations sont devenus de plus en plus importants. L'ancien port

d'Owendo ne disposait pas des capacités portuaires requises pour subvenir à nos besoins et soutenir notre développement. Nous avons donc décidé de penser notre projet de façon intégrée et de développer un outil logistique performant pour rendre nos entreprises plus compétitives. Nous nous sommes donc présentés pour prendre en charge les travaux d'extension du port d'Owendo. Un pari finalement réussi pour notre groupe : l'attractivité de la ZES est renforcée grâce à une plus grande connectivité aux marchés internationaux, tandis que les volumes traités au port sont assurés grâce à la ZES.

Vous êtes également engagé dans la logistique terrestre, en quoi cela est-il important pour la ZES ?

Notre objectif est simple, faire en sorte que les entreprises qui s'installent dans la ZES soient compétitives à l'échelle internationale et

jouent un vrai rôle dans le développement du secteur du bois gabonais. La logistique est un élément clé à maîtriser pour assurer cela : logistique des grumes vers la zone et logistique des produits transformés vers le port. A cet effet, nous avons réalisé des efforts notables en partenariat avec le gouvernement gabonais pour développer un réseau logistique performant et multimodal (routier, ferroviaire et fluvial). Nous avons consenti à d'importants investissements : gares pour le chargement des grumes, acquisition de matériel roulant (locomotives et wagons) et de véhicules, plateformes logistiques pour le déchargement et l'entreposage. Tout cela nous a permis d'assurer un fonctionnement à plein régime de ZES, qui a été le moteur principal du développement de la filière bois et de l'ameublement au Gabon.

6 Intégration avec des zones industrielles et modernisation du non-conteneur pour assurer le plein développement du continent

En Afrique comme ailleurs, l'attention des pouvoirs publics, autorités portuaires et entreprises est focalisée sur le conteneur, vecteur de standardisation et de simplification des échanges. Côté pouvoirs publics, on peut ainsi évoquer la « guerre » que se mènent différents pays d'Afrique de l'Ouest (le Bénin, le Ghana, la Côte d'Ivoire ou le Sénégal par exemple) dans la quête du plus grand port à conteneurs de la région. Les Etats fondent en effet de grands espoirs sur ce type d'infrastructures pour dynamiser leur développement économique. Sur le volet privé, les grands opérateurs portuaires

rivalisent partout de haute lutte pour obtenir les concessions de ces terminaux stars de la mondialisation maritime. Si cette attention est justifiée, elle doit néanmoins s'accompagner d'un double constat important. D'une part, la logistique n'est pas tout. Même moderne et ultra efficiente, elle ne peut à elle seule provoquer l'industrialisation de l'Afrique. Pour contribuer à l'industrialisation, la modernisation de l'appareil portuaire africain doit promouvoir un maximum de projets industrialo-portuaires intégrés, ce modèle ayant déjà fait ses preuves dans le monde entier.

D'autre part, même si l'attention qu'on lui porte est justifiée, le conteneur lui-même ne peut satisfaire tous les besoins de l'Afrique -ni de n'importe quel continent- en termes de transport maritime. Les acteurs publics et privés du secteur portuaire africain doivent donc impérativement consacrer des moyens et du temps à la création / modernisation des autres solutions portuaires (terminaux vraquiers, roulier, céréaliers, hydrocarbures, etc.), en adéquation avec le modèle économique diversifié et résilient dont les pays du continent ont besoin.

Développer des complexes industrialo-portuaires pour soutenir l'industrialisation du continent

La modernisation des ports africains doit accompagner l'émergence d'une industrie variée et pérenne sur le continent.

Pour y parvenir, il faut encourager le développement de zones industrielles intégrées attendant aux infrastructures portuaires à construire ou existantes. Bien mises en place, ces zones créent un cercle vertueux pour le port

et les entreprises de la zone.

Les exemples de réussite de ce type de projets sont nombreux et variés, tant par leur localisation géographique (la zone pionnière de Shenzhen en Asie, Jebel Ali au Moyen-Orient ou encore TMSA en Afrique du Nord) que par les secteurs industriels concernés et les modalités de mise en place. Ainsi, TMSA est un projet

mené par une société de gestion publique mettant l'accent sur les industries automobile, aéronautique et textile, tandis que la Zone Economique Spéciale de Nkok, lancée au Gabon en 2010 et étroitement liée au port d'Owendo, est gérée par un groupe privé (ARISE, filiale d'Olam International) et s'est spécialisée dans l'industrie du bois.

ÉTUDE DE CAS

Plateforme industrialo-portuaire de **Tanger Med**

ELÉMENTS CLÉS

- 2 terminaux conteneurs en eau profonde inauguré en 2007 et 2 autres inaugurés en 2019 (capacité totale portée à 9m EVP)
- Hub continental et escale incontournable avec 4,8 millions d'EVP de trafic en 2019 (+ 38% en un an), faisant de TMSA un candidat crédible au top 20 des ports mondiaux
- 5 zones franches, reliées au port par une ligne ferroviaire, regroupant plus de 1000 entreprises totalisant 8,0 Mds EUR de chiffre d'affaires
- Hub ayant permis le développement du secteur automobile, devenu en 2014 le 1^{er} poste d'export au Maroc : 500 000 unités manutentionnées sur le port en 2019 (+ 5% en un an)
- Port roulier pour soutenir l'industrie automobile inauguré en 2010

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Un projet pensé de manière intégrée dès le départ
- Une gouvernance claire avec un porteur de projet public de qualité : l'Agence spéciale Tanger Méditerranée (TMSA)
- Une mobilisation de l'expertise internationale via des PPP (e.g. Maersk, Hapag-Lloyd, CMA-CGM)
- Un projet s'inscrivant dans une stratégie plus vaste de développement industriel (Plan d'accélération industrielle 2014-2020 et Vision 2020)



Appuyer la mue du non-conteneur pour traiter efficacement des flux critiques pour le continent

Malgré les bénéfices de la conteneurisation, les acteurs portuaires africains doivent développer une offre exhaustive, adaptée à une économie diverse.

Comme tout continent, l'Afrique doit en effet pouvoir traiter et transporter efficacement des marchandises non conteneurisables : certaines parce qu'elle les importe massivement et dépend des flux internationaux (céréales, matériaux de construction, hydrocarbures raffinés, etc.), d'autres car ce sont des trésors que le continent doit au mieux valoriser (bois, minerais, fruits, hydrocarbures bruts, etc.).

Pour parvenir à cette efficacité, il est nécessaire de moderniser, et développer si nécessaire, des terminaux minéraliers, rouliers, fruitiers, céréaliers, vraquiers ou pour hydrocarbures. 5 grands types d'actions sont à mener :

- **Spécialiser les quais** pour assurer un traitement plus qualitatif des marchandises et un gain en productivité
- **Investir dans des équipements plus modernes et adaptés à chaque marchandise**, pour améliorer la vitesse de manutention et donc les

« La nouvelle frontière pour les États et les opérateurs est la modernisation du non-conteneur. »



Olivier Ruth

Directeur du Développement,
R-Logitech

Terminal roulier de Port-Saïd (Égypte)



© NYKORORO

performances du terminal. Par exemple, sur un terminal céréalier, l'usage d'un aspirateur à grains s'avère plus efficient que le recours à une pelle standard

- **Accommoder des bateaux de plus grande taille**, pour s'aligner sur la tendance globale de massification des navires et réaliser des économies d'échelle dans le traitement de marchandises

- **Coordonner l'ensemble des parties prenantes intéressées au développement du terminal.** En effet, alors qu'un terminal

à conteneurs est alimenté par un grand nombre d'acteurs, un terminal minéralier ou céréalier va souvent dépendre quelques gros clients (mines, exploitations fruitières ou céréalières) aux impératifs différents (date de lancement d'exploitation d'une mine, saisons de récolte, contraintes logistiques, etc.). Il faut donc développer l'infrastructure adaptée à ces besoins variés

- **Mobiliser plus largement les acteurs privés dans les projets non-conteneurs** : 50 % des terminaux vraciers secs et 20 %

des terminaux vraciers liquides africains sont en effet encore des projets uniquement publics, contre seulement 10 % pour les terminaux de conteneurs. Or, la puissance de frappe financière et opérationnelle de ces acteurs est indispensable.

Une illustration pertinente de sécurisation de flux stratégiques nous est donnée par le port céréalier d'Abidjan, principale point d'approvisionnement en céréales de la Côte d'Ivoire et de son hinterland (Niger, Burkina-Faso, Mali).

« La réalisation d'un terminal céréalier au sein du port revêt un enjeu de sécurité alimentaire, dans la mesure où les céréales constituent pour les populations ivoiriennes et pour celles de toute la sous-région, des produits de première nécessité, dont les besoins augmentent naturellement avec la croissance démographique et la croissance économique. »



Hien Sié - Directeur général, Port Automome d'Abidjan

Pour leur part, les ressources du continent, notamment minières, restent encore peu valorisées, notamment quand on pense à leur étendue (85 % du platine mondial en Afrique, 60 % du manganèse, 75 % du diamant et 40 % de l'or, etc.). Si les projets de ports minéraliers sont plus complexes à mettre en place qu'un port conteneur

(absence de standardisation, nécessité de coordonner les acteurs de la filière, etc.), les gains potentiellement générés sont importants à la fois pour l'entreprise en charge du projet et pour l'économie nationale. Par exemple, le développement d'un terminal minéralier moderne à Owendo s'avère très profitable et a largement

contribué à débloquer la filière manganèse gabonaise (+77 % d'exportations de manganèse entre 2015 et 2019). Autre exemple, le terminal de Saldanha (Afrique du Sud) se développe en parallèle de la filière de minerai de fer sud-africaine et est devenu le principal point d'exportation de ce minerai sur le continent.

Terminal céréalier d'East London (Afrique du Sud)



ÉTUDE DE CAS

Le terminal minéralier de **Saldanha**, en Afrique du Sud

ELÉMENTS CLÉS

- Terminal minéralier ouvert en 1976, puis régulièrement agrandi
- Capacité actuellement en extension, devant atteindre 82,5m MT dans les prochaines années
- Principal point d'exportation de fer en Afrique (>1 milliard de tonnes exportés depuis 1976)
- Logistique *in-land* assurée par la ligne ferroviaire Sishen-Saldanha, longue de plus de 800km
- Exportations sud-africaines de fer multipliées par 2.5+ depuis 200
- Moteur des profits du groupe Transnet en 2019 grâce à des volumes record et une rentabilité maintenue

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Expansion progressive de la capacité du port, calibrée sur la montée en puissance des filières de minerais nationales
- Offre logistique complète offerte par un opérateur unique (**Transnet**), avec ligne ferroviaire reliant les mines au terminal



INTERVIEW

Nicolas Sartini, Vice-Président exécutif des Ports et Terminaux, Groupe CMA CGM

« Le port de Lekki (Nigeria) va changer la donne en Afrique de l'Ouest. »



Dirigé par Rodolphe Saadé et présent dans 160 pays, le groupe CMA CGM est un leader mondial du transport maritime et la logistique. En Afrique, il exploite 8 ports à conteneurs et 8 ports secs.

Quels sont, selon vous, les succès les plus remarquables dans le secteur portuaire africain ?

Le groupe CMA CGM participe au développement de hubs de transbordement en Afrique. L'objectif est de tirer pleinement parti de la dernière génération de navires utilisés sur l'axe maritime principal Est/Ouest. Les cargaisons chargées sur ces navires sont transbordées dans ces hubs, situés le long de l'axe principal, et ensuite expédiées vers le reste de la région. Présent au Maroc depuis 1983, nous avons décidé de nous engager à Tanger. Présent en Afrique subsaharienne depuis 2001, le groupe cherche aussi à y développer des hubs de transbordement régionaux, notamment sur la côte Ouest, connectés à des liaisons maritimes régionales. Kribi (Cameroun), l'un des rares ports de la région ayant ce double rôle de porte d'entrée pour les pays de l'intérieur et de

hub régional, présente un fort potentiel d'expansion.

D'après votre expérience, quelles sont les principales tendances ayant traversé le secteur portuaire africain au cours des dix dernières années ?

Depuis 10 ans, l'évolution du secteur portuaire africain a été rapide. La conteneurisation a contraint les ports du continent à s'adapter, favorisant la multiplication des concessions privées de terminaux à conteneurs. Ces concessions, mieux équipées et mieux gérées, ont été essentielles pour la modernisation de l'appareil portuaire continental. Tout cela s'inscrit dans une tendance mondiale de présence accrue du secteur privé dans les investissements et les opérations portuaires, et un changement de modèle : passage des ports 100 % publics à un modèle de type landlord. De nombreux ports africains ont connu cette évolution. En plus des mises en concession d'infrastructures existantes, de grands projets de ports nouveaux, comme Lekki au Nigeria, ont été lancés. Les investissements dans des équipements de manutention modernes, tels que des grues

de quai, ainsi que dans des infrastructures innovantes ont permis de réaliser des gains de productivité et de réduire la congestion.

Dans quels domaines faut-il concentrer les efforts pour améliorer l'efficacité des ports africains dans les années à venir ?

L'amélioration de l'efficacité est un enjeu majeur. En plus des infrastructures portuaires, il convient d'investir dans les infrastructures routières pour mieux connecter les nouveaux ports aux réseaux de transport existant. C'est une responsabilité des Etats. Le port de Lekki, dont la sous-concession a été accordée à CMA CGM, est un port polyvalent situé au coeur de la zone franche de Lagos. Ultra moderne et pouvant accueillir des navires d'une capacité de 18 000 EVP, il va changer la donne en Afrique de l'Ouest. Mais pour qu'il puisse prétendre à un statut de port régional, il faudra que l'infrastructure routière le desservant soit pleinement développée. Avec le développement de la zone franche et des complexes industriels adjacents, Lekki deviendra un centre logistique majeur au Nigeria.

Impact de la crise du COVID-19 sur le secteur portuaire

Pour conclure ce rapport écrit en période de pandémie, évoquons la crise sans précédent que traverse le monde actuellement. Si la nature et l'ampleur exactes des répercussions de la pandémie de COVID-19 sont impossibles à prédire, on peut avancer que ni l'Afrique, ni ses ports ne seront épargnés. Avec humilité, essayons de penser à quels défis et problématiques supplémentaires cette situation exceptionnelle exposera les ports africains à très court terme, mais aussi dans les mois et années qui suivront.

Une crise sanitaire globale aux conséquences économiques importantes

Avec plus de 30 millions de cas confirmés, 900 000 décès et 190 pays touchés en septembre 2020, la pandémie de COVID-19 représente une crise sanitaire sans équivalent depuis plus d'un siècle. Dans un tel contexte, le recours nécessaire de nombreux Etats à des mesures contraignantes fortes (confinement général, couvre-feu, fermeture des usines non essentielles et des frontières, etc.) est en train de faire entrer le monde dans

une crise économique majeure et inédite, car affectant l'offre et la demande à la fois. De l'arrêt quasi-total de la machine industrielle chinoise à la chute vertigineuse du prix du baril de pétrole, les facteurs annonciateurs d'une grande instabilité et d'un ralentissement global sont nombreux. Ainsi le FMI prévoit-il une récession mondiale de - 4,4 % en 2020, plus grave que celle enregistrée pendant la crise financière de 2008-2009.



© CHARLY TRIBALLEAU / AFP

Impact de la crise du COVID-19 sur le secteur portuaire

L'Afrique n'est pas indemne, surtout sur le plan économique

Évidemment concernée, l'Afrique demeure relativement épargnée sur le plan sanitaire, avec un bilan total de un million de cas et environ 30.000 décès à septembre 2020. Ce bilan encourageant, partiellement tronqué par le manque de

capacités de dépistage dans plusieurs parties du continent, serait lié à plusieurs facteurs concomitants : la jeunesse de la population africaine, la faible intensité des déplacements de population intra-africains et entre l'Afrique et le monde, la faible

densité de population (hors villes) ou encore l'habitude des pouvoirs publics de gérer des crises sanitaires importantes (Ebola, etc.). Sur le plan économique et social en revanche, les conséquences la crise pour l'Afrique risquent d'être majeures.

La crise met le secteur portuaire africain face à des défis urgents, à court terme

Comme partout dans le monde, le secteur logistique africain, et plus spécifiquement le secteur portuaire, sont largement exposés aux conséquences néfastes de la crise : réorganisation des opérations et mise en place des mesures de sécurité, baisse des trafics, surcharge des infrastructures de stockage, etc. Ainsi, même si l'activité portuaire et maritime a pu se poursuivre ou reprendre précocement dans de nombreux pays grâce à son statut de service essentiel, ses acteurs sont exposés à des défis majeurs à très court-terme.

1. LES PORTS EXPOSÉS AUX BOULEVERSEMENTS OPÉRATIONNELS, À LA CHUTE DU TRAFIC ET À LA CONGESTION DES INFRASTRUCTURES DE STOCKAGE

Le premier défi majeur est représenté par les difficultés opérationnelles imposées par le contexte sanitaire et le respect de normes strictes. La situation a en effet impliqué une réorganisation des activités et du travail dans le secteur afin de mieux protéger les employés :

- Adaptation des processus de rotation des employés (comme au port d'Abidjan avec la mise en place de deux « shifts » au lieu de 3 habituellement pour s'adapter aux impératifs de couvre-feu),
- Fourniture de matériel de protection (masques, gels

hydroalcooliques, etc.) et application de mesures barrières sur les sites

- Mise en place du télétravail
- Annulation des déplacements des employés expatriés, compliquant les opérations des opérateurs dépendant largement de ressources humaines étrangères

Cette réorganisation s'est notamment faite via une collaboration efficace entre parties prenantes de l'écosystème portuaire africain. Aux bouleversements opérationnels s'est ajouté une

seconde difficulté majeure pour les ports africains : la chute du trafic. Liée d'une part à la forte diminution des flux d'importations de biens non-essentiels, et d'autre part à la chute des exportations de matières premières, elle s'est établie à 30 % ou 40 % dans certains ports du continent. Enfin, dans de nombreux ports, le déséquilibre des flux de marchandises provoque l'émergence d'une troisième problématique : l'engorgement des infrastructures de stockage, où s'entassent les biens non transportés.

Impact de la crise du COVID-19 sur le secteur portuaire

2. LES COMPAGNIES MARITIMES FACE AU RALENTISSEMENT DRASTIQUE DES FLUX

Face à la gravité de cette crise, les compagnies maritimes ne sont pas épargnées. Elles continuent certes d'assurer leurs services, mais avec des annulations de départs et d'escales de plus en plus fréquentes. Les mesures sanitaires adoptées dans certains pays (notamment les quarantaines imposées pour les personnels et passagers de navires débarquant) compliquent en effet largement leurs opérations.

Sur le plan financier, la forte réduction des flux à traiter est pour le moment partiellement compensée par la chute des prix du carburant. Ainsi selon Alphaliner, « seuls deux des dix principaux transporteurs de conteneurs ont affiché des résultats d'exploitation négatifs. Les résultats sont influencés positivement par la baisse des prix des combustibles et la hausse des taux de fret ». Si elle est pour le moment salvatrice, cette

hausse des taux n'est pas durable : elle a même un effet contre-productif, dissuadant importateurs et exportateurs de relancer leurs échanges maritimes.

Mesures sanitaires dans le port de Tanger Med



Un porte-conteneur de la compagnie CMA-CGM



© GÉRARD BOTTINO/SOPA IMAGES/SIP

Impact de la crise du COVID-19 sur le secteur portuaire

La crise aura également des répercussions importantes à moyen-long-terme

À moyen-long terme, la crise sanitaire et économique liée au COVID-19 va avoir des répercussions – difficiles à appréhender pleinement – sur le secteur portuaire africain.

1. REDISTRIBUTION DES CARTES AUTOUR DES INFRASTRUCTURES PORTUAIRES AFRICAINES

D'une part, les difficultés financières rencontrées par les Etats africains dans les années à venir pourraient provoquer une série de privatisations et de mises en concessions de terminaux portuaires, afin de combler les déficits. Ce recul des pouvoirs publics

offrirait ainsi d'autant plus d'opportunités attractives pour les gros acteurs privés opérant sur le continent.

D'autre part, un mouvement de consolidation pourrait survenir dans la sphère des acteurs privés. Les acteurs les plus durement frappés par la crise

deviendraient ainsi des cibles attractives et bien valorisées pour leurs congénères ayant mieux résisté. Apparaîtraient alors des acteurs de taille plus importantes, avec une intégration possible de la chaîne de valeur en amont ou en aval.

2. ACCÉLÉRATION PROBABLE DE LA DIGITALISATION

En second lieu, les acteurs portuaires pourraient mettre davantage l'accent sur la digitalisation de leurs processus, conformément aux indications sanitaires de

« sans-contact » appliquées durant la crise. Cela se traduirait, par exemple, par la mise en place de systèmes douaniers et administratifs dématérialisés, avec des

systèmes de guichet unique, incluant des services de paiement pour accélérer la cadence des opérations et limiter le contact entre les différents usagers du port.

3. RELOCALISATION DES PRODUCTIONS ET RÉGIONALISATION DES ÉCHANGES

Enfin, les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement apparues lors de cette crise pourraient pousser les pays du monde entier à revoir leurs chaînes logistiques, en privilégiant des échanges plus courts.

Pour l'Afrique, ce phénomène représente une double opportunité d'accélérer son industrialisation.





Frédéric Maury - AFRICA CEO FORUM
Amaury de Féligonde, Thomas Léonard, Kevan Raffi, Maha Khalfi,
Max Navarro-Roch, Hubert Vermeren - OKAN PARTNERS