

# LOGISTIQUE AFRICAINE

# L'HEURE DE LA RÉVOLUTION

Si la modernisation du secteur est en cours, la logistique africaine reste insuffisamment compétitive et sophistiquée pour soutenir la croissance africaine et accompagner la création de la Zone de libre-échange continentale. Pour les décideurs et les opérateurs du continent, quelles sont les pistes à suivre ?



**Octobre 2019**



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

Plateforme de débats et de réflexion rassemblant chaque année les forces vives du continent africain, l'AFRICA CEO FORUM est devenu la plus grande conférence internationale dédiée au secteur privé africain. Se tenant à distance raisonnable des afro-optimistes comme des afro-pessimistes, il met en lumière les défis rencontrés par les entreprises africaines et tente d'y apporter des solutions.

La logistique est l'un des chantiers les plus importants auxquels fait face l'Afrique aujourd'hui. Sa modernisation reste un élément fondamental pour la transformation économique du continent, sa compétitivité, son industrialisation et son intégration économique. Le continent représente toujours une part marginale des échanges internationaux (2 % des exportations mondiales, contre 13 % pour la Chine) et ses marchés restent fragmentés (échanges interafricains ne

**« L'Afrique ne manque désormais pas de success stories, qui sont autant de cas d'école à étudier. »**

représentant que 18 % des exportations totales, contre 55 % en Amérique et 69 % en Europe). Seul un réseau logistique finement maillé, multimodal et transfrontalier sera en mesure d'« innover » l'Afrique et de porter les échanges et les investissements indispensables à son émergence. La Banque mondiale estime que la croissance du PIB par habitant pourrait gagner plus de 1 point supplémentaire par an si ce déficit logistique était comblé!

Malgré de vastes progrès, notamment dans le domaine portuaire, un douloureux constat doit être fait : la logistique africaine, moins moderne et plus coûteuse qu'ailleurs dans le monde, n'est pas encore au niveau des ambitions du continent.

Alors que sa 7<sup>e</sup> édition s'est tenue les 25 et 26 mars 2019 à Kigali, au Rwanda, pays à la croissance économique spectaculaire malgré son éloignement des côtes, l'AFRICA CEO FORUM s'est associé avec OKAN, cabinet de conseil en stratégie et en finance dédié à l'Afrique, pour tenter de faire avancer les discussions et les préconisations pour une logistique africaine de classe mondiale.

L'objectif de ce rapport n'est pas de faire un nouvel état des lieux des écosystèmes logistiques en Afrique. Il s'agit, tout en relevant les nombreuses avancées réalisées au cours des vingt dernières années, de formuler des recommandations permettant aux acteurs publics et privés d'améliorer un secteur encore trop peu compétitif à l'échelle globale.

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 logistique de classe mondiale et de 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. Djibouti est désormais une escale incontournable dans la Corne de l'Afrique, porte ouverte vers l'Éthiopie. Après 7 ans de travaux, plus de 3 Mds USD d'investissements et avec l'appui de la Chine, ces deux pays sont désormais reliés par une ligne de train moderne. Autre succès majeur, la nouvelle ligne de train Mombasa-Nairobi a transporté ses premières cargaisons de fret en juin 2017, divisant drastiquement les coûts.

Au même moment, le secteur connaît d'importantes mutations technologiques. Jumia, champion de l'e-commerce africain, a mis en place une logistique du dernier kilomètre, jusqu'alors inexistante sur le continent. Des start-up comme Uber et Bolt ont su s'adapter au contexte africain, notamment à travers leurs offres de motos-taxis, et contribuent à révolutionner la mobilité urbaine. La livraison de colis par drones commence à être testée, notamment au Rwanda.

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. Faire « bloc » : structurer les hinterlands autour de corridors continentaux multimodaux**

Les États doivent mieux coopérer pour structurer des dorsales continentales, à l'image du corridor Djibouti-Éthiopie. Un effort particulier doit être fait pour désenclaver les pays riches en matières

premières et agricoles, dont l'immense potentiel à l'export est encore trop peu exploité (Niger, à travers la « boucle du Sahel » et l'oléoduc; Copperbelt de la région Zambie-Katanga). À l'image du pont qui relie désormais la Chine et Hong Kong, l'accélération des rocade routières (Abidjan-Lagos, Brazzaville-Kinshasa) est également un enjeu pour les États, et pour les investisseurs et les promoteurs privés.

## **2. Accélérer la modernisation des ports, créer des escales continentales incontournables**

Pour consolider la position du continent dans le commerce mondial, les États africains, en lien avec les opérateurs privés et les bailleurs de fonds, doivent accélérer le déploiement des infrastructures portuaires. Ils doivent également se coordonner pour doter le continent des hubs de classe mondiale qui lui manquent encore. L'ambition de Lee Kwan Yew à Singapour dans les années 1950 a trouvé un écho au Maroc: le port de Tanger-Med rivalise désormais pour le titre de hub continental avec Durban et Port-Saïd. Ces développements doivent s'accompagner d'une intégration des ports à leurs hinterlands, en les reliant à des zones logistiques et à des ports secs, en développant des zones industrialo-portuaires, en améliorant les processus réglementaires et douaniers pour faciliter les flux de marchandises.

## **3. Renforcer les capacités des États dans leur rôle de stratèges, de financiers et de garants de la sécurité**

Les États africains doivent jouer pleinement leur rôle dans le développement des infrastructures logistiques. Ils doivent avoir une vision claire pour planifier à très long terme. Le rôle régalien de « gendarme des mers et des terres » doit également être renforcé, dans un contexte de piraterie (golfe de Guinée, Corne de l'Afrique) et de coupeurs de route (Sahel). Les gouvernants doivent également contribuer au financement des infrastructures, en mobilisant leurs ressources fiscales, les bailleurs de fonds internationaux (asiatiques et occidentaux) et des partenariats public-privé. Ces PPP sont un moyen idéal pour stimuler l'investissement local (marchés financiers, caisses de retraite, fonds de pension).

## **4. Mieux structurer les projets dans les infrastructures logistiques et de transport**

Les projets d'infrastructures logistiques doivent

faire l'objet d'études de faisabilité solides et être correctement calibrés, en vue de rassurer les bailleurs de fonds, les investisseurs, et d'assurer leur viabilité. À travers la mise en œuvre de solutions de financement innovantes (annuités, obligations, PPP), un juste équilibre entre utilisation des ressources budgétaires et investissement privé doit être trouvé, comme pour le 3<sup>e</sup> pont d'Abidjan. Les capitaux sont désormais relativement abondants en Afrique, et les fonds d'investissement en infrastructures (Meridiam, A.P. Moller Capital, AIIM) offrent un accès privilégié à des ressources longues et « intelligentes ». Les secteurs portuaires, des transports urbains et de l'aérien sont particulièrement adaptés au développement de projets en PPP.

## **5. Développer des solutions adaptées aux mégavilles africaines du XXI<sup>e</sup> siècle**

L'urbanisation galopante complique la mobilité et l'approvisionnement des villes, confrontées à de fortes problématiques de congestion, du fait d'infrastructures non adaptées. Ces problématiques exigent le développement de zones logistiques périurbaines efficaces ainsi qu'une redéfinition des modalités de transport des personnes et des colis, en s'appuyant sur les réussites observées dans certaines mégapoles (bus rapides en site propre et tramway d'Addis, navettes fluviales d'Abidjan, téléphériques d'Alger) et grâce aux nouvelles technologies.

## **6. Placer les exigences de la classe moyenne africaine au cœur de la modernisation logistique**

La croissance des secteurs de l'agroalimentaire et des biens de consommation est un puissant vecteur de transformation et de sophistication de la logistique africaine et représente une opportunité d'affaire pour le privé. De nouveaux opérateurs s'installent ou développent des pratiques innovantes pour répondre aux nouveaux besoins et modalités de consommation apparaissant en Afrique. Les enjeux consistent maintenant à développer la « logistique du dernier kilomètre » et accélérer l'effort d'innovation dans ce secteur pour offrir des solutions adaptées aux spécificités du continent.

Nous espérons que ce rapport sera le premier d'une longue série, permettant un suivi régulier des indicateurs clés du secteur logistique. Nous vous souhaitons une très bonne lecture!



**Thierry Déau** - Fondateur  
et président, Meridiam

# LA LOGISTIQUE, levier de l'émergence africaine

Meridiam a été fondée en 2005 avec une ambition forte : réaliser et exploiter à long terme des infrastructures essentielles et durables qui améliorent la qualité de vie des populations. Depuis, nous n'avons pas changé de cap, au contraire. Cette ambition est même notre mission, notre raison d'être depuis toujours.

C'est donc tout naturellement que nous avons décidé de nous développer en Afrique, où les enjeux de développement social, environnemental et économique sont étroitement liés à la question du déficit d'infrastructures. Nous avons lancé en 2015 notre premier fonds dédié à l'Afrique, Meridiam Infrastructure Africa Fund (MIAF). Soutenu par la Banque européenne d'Investissement, par Proparco et par des investisseurs privés, MIAF a connu un grand succès : l'enveloppe initiale de 200 millions d'euros a été complètement investie en trois ans. Nous avons donc décidé de la porter à 550 millions d'euros en mars 2019.

Ce fonds africain s'inscrit pleinement dans la vision de Meridiam : il vise à bâtir des infrastructures résilientes, à promouvoir une industrialisation durable qui profite à chacun et à encourager l'innovation, notamment en matière d'énergies renouvelables. Tous les projets engagés par Meridiam via MIAF (14 projets pour un montant total de plus de 3 milliards d'euros) contribuent fortement et directement aux Objectifs de développement durables (ODD) de l'ONU. En tant que fondateur de Meridiam, je suis heureux d'avoir obtenu la confiance de

nos partenaires investisseurs et d'avoir réuni une équipe d'excellence, performante et inspirée, pour donner naissance à ce fonds africain. Avec MIAF, nous souhaitons apporter la preuve que l'initiative privée et les infrastructures publiques peuvent donner lieu à des partenariats vertueux et durables, au service des Africains.

Les opportunités de croissance sur le continent sont immenses, le principal goulot d'étranglement étant le manque d'infrastructures adaptées nécessaires à une logistique efficace au service

**« La modernisation passe en premier lieu par le développement d'infrastructures conformes aux standards internationaux. »**

de l'économie et de l'industrie. C'est pourquoi il est temps pour la logistique africaine d'engager sa (ses) révolution(s). Sa modernisation est susceptible de générer des externalités positives dans tous les secteurs, de l'agriculture au tourisme en passant par les industries d'exportation. Cette modernisation passe en premier lieu par le développement d'infrastructures conformes aux standards internationaux, en s'inspirant de succès globaux (Singapour), ou continentaux (Durban, Port-Saïd ou Tanger Med). Elle ne doit cependant pas se limiter à cela. Pour transformer les économies africaines et accélérer leur croissance, il faut considérer l'ensemble des contraintes actuelles.



Afin de garantir le succès des projets d'envergure et accompagner la montée en gamme des infrastructures et des services logistiques, il faut en particulier une meilleure interaction entre le public et le privé, au sein d'un cadre juridique et légal mieux défini. Les partenariats public-privé, sous réserve qu'ils soient bien conçus et bien financés, constituent ainsi l'une des solutions privilégiées pour associer le secteur privé dans les projets de développement et résorber le déficit d'infrastructures logistiques.

La modernisation du secteur logistique nécessite aussi une meilleure coopération entre les pays. Des stratégies de développement régionales permettraient d'éviter des investissements pléthoriques et une concurrence néfaste entre pays voisins. Le développement de zones de libre-échange renforcerait l'attractivité des marchés africains pour les entreprises et les investisseurs. Il s'agit enfin de considérer les aspirations des populations, qu'elles soient confrontées à la congestion urbaine dans les mégapoles ou au manque de solutions de transport dans les zones rurales isolées. L'essor des nouvelles technologies doit aussi se transcrire

**« Elle nécessite aussi une meilleure coopération entre les pays. »**

dans le secteur logistique avec l'utilisation de solutions innovantes permettant une analyse du trafic en temps réel et une optimisation des flux.

Le développement économique de l'Afrique va inmanquablement s'accompagner d'une croissance du trafic, en termes de passagers comme de fret, à laquelle il est de plus en plus urgent de se préparer. Libérer l'investissement, renforcer la coopération, miser sur les nouvelles technologies... Voilà un nouvel esprit africain susceptible d'inspirer la jeunesse et de mener à bien la transformation du secteur logistique. La plateforme offerte par l'AFRICA CEO FORUM est une opportunité pour améliorer notre compréhension de ces enjeux et donner une nouvelle impulsion à l'effort de modernisation logistique déjà lancé. Ce rapport prend la pleine mesure des problématiques rencontrées par les entreprises africaines pour lesquelles la logistique est la clé. À partir d'une analyse approfondie des grandes tendances du secteur, il propose des recommandations ambitieuses et pragmatiques pour enclencher une véritable révolution de la logistique africaine, afin que l'Afrique prenne enfin son envol.



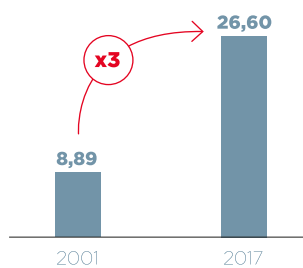
## **1 LA PREUVE PAR LES CHIFFRES**

La modernisation  
est lancée

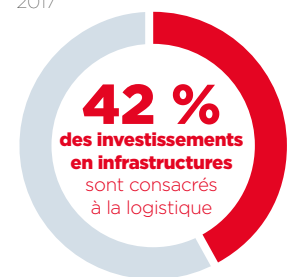
# 1 La dynamique de modernisation est enclenchée, mais elle touche surtout certains maillons et certaines géographies

L'équivalent de 1 % à 2 % du PIB continental est désormais consacré à la logistique.

**Investissements logistiques, Afrique subsaharienne**  
Mds USD

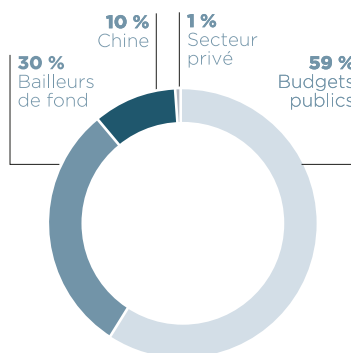


**Part des investissements logistiques en Afrique**  
2017

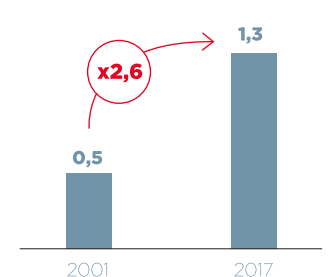


Bien que marginale, la contribution du secteur privé est en hausse via les partenariats public-privé (PPP), multipliée par 2,6 entre 2001 et 2017.

**Investissements logistiques en Afrique par source de financement**  
2017

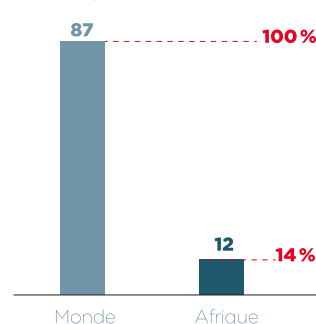


**Investissements logistiques en PPP en Afrique subsaharienne**  
Mds USD

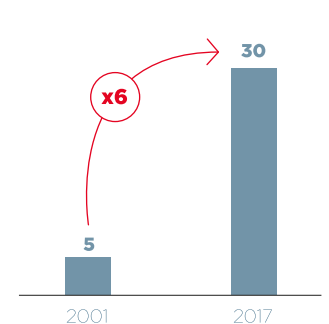


Depuis une quinzaine d'années, les efforts d'investissement se sont concentrés sur les ports, par lesquels transitent 90 % du commerce continental, le commerce interrégional restant peu développé.

**L'Afrique dans l'investissement portuaire mondial**  
Mds USD, 1990-2018



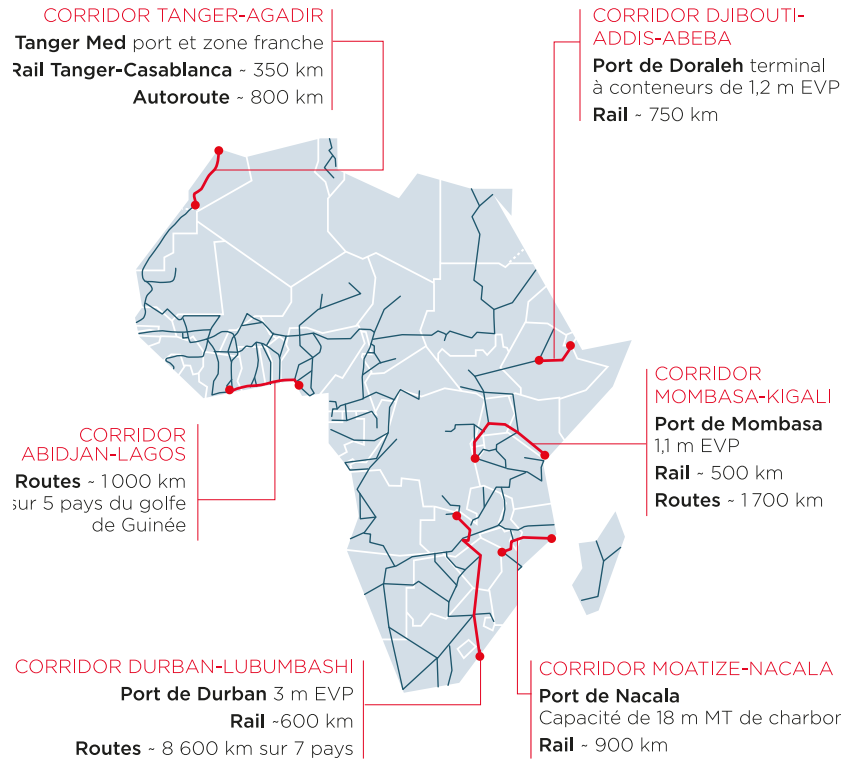
**Évolution du trafic portuaire africain**  
Millions de conteneurs EVP



SOURCES: AFD; ICA, INFRASTRUCTURE FINANCING TRENDS IN AFRICA 2016; WORLD DEVELOPMENT INDICATORS, PPIAF, PPI DATABASE; HOLMAN FENWICK WILLAN, GLOBAL INVESTMENT IN PORTS AND TERMINALS

Certains corridors logistiques continentaux majeurs commencent à se structurer, reliant les pays côtiers aux hinterlands (Sahel, Grands Lacs, Katanga). La nouvelle ligne de train Nairobi-Mombasa a permis de réduire par 4 le temps d'acheminement entre les principales villes du corridor.

**Couloirs logistiques clés développés au cours des dernières années**

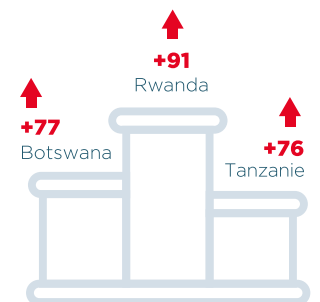


Sur un continent mosaïque, certains pays montrent qu'une logistique africaine performante est possible. Des pays font des efforts majeurs, comme la Côte d'Ivoire, qui, depuis la fin de la crise, a massivement investi dans les infrastructures routières, portuaires et ferroviaires (7 % de son budget alloués aux infrastructures routières).

**Meilleurs pays africains au classement LPI 2018**



**Meilleures progressions entre 2017 et 2018**

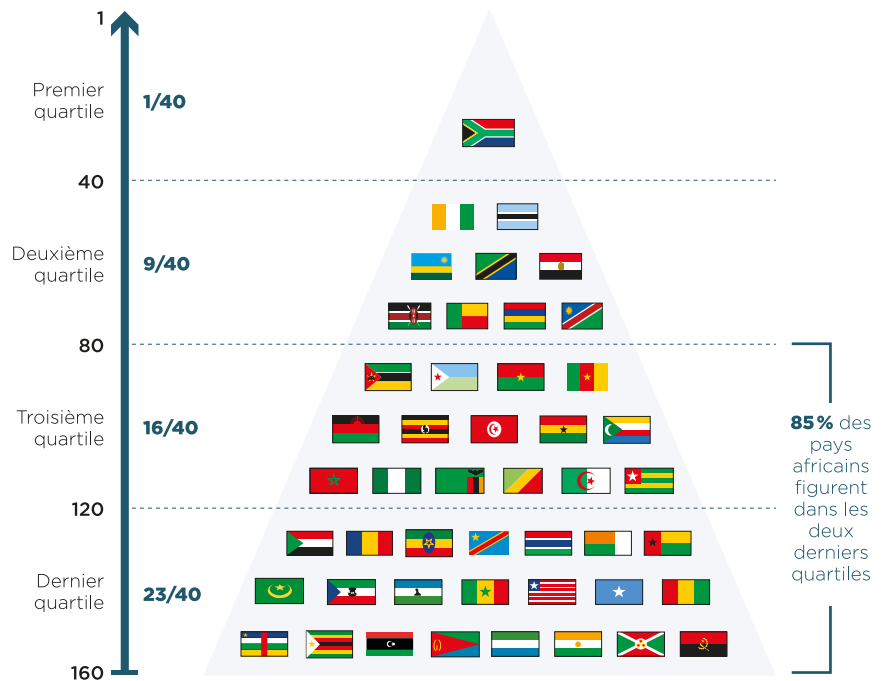


SOURCES : LOGISTICS PERFORMANCE INDEX 2018

## 2 Des défis logistiques immenses subsistent pour assurer l'intégration du continent

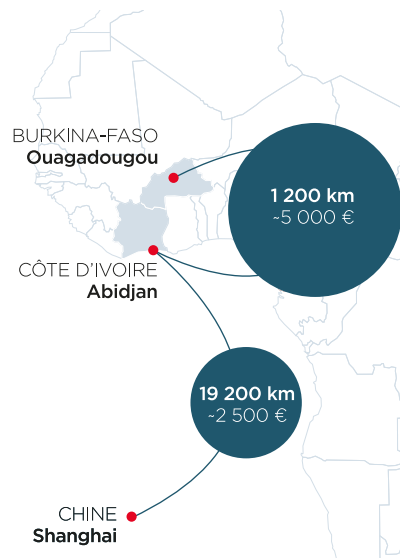
85 % des États africains classés figurent dans les deux derniers quartiles du Logistics Performance Index. Des économies majeures, comme l'Algérie ou le Nigeria, figurent dans le 3<sup>e</sup> quartile.

Positionnement des pays africains par quartile dans le Classement LPI 2018

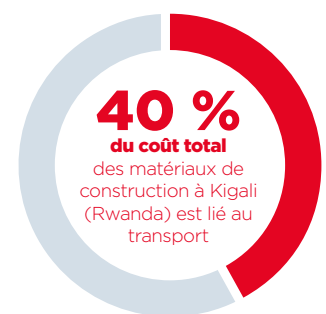


La logistique en Afrique converge lentement vers les standards internationaux en matière de coûts et de délais. Néanmoins, les pays enclavés pâtissent toujours d'une logistique déficiente: il reste 2 fois plus coûteux d'acheminer un conteneur d'Abidjan à Ouagadougou que de Shanghai jusqu'au port ivoirien, sur un parcours 16 fois plus court. Un poids lourd met encore 11 heures pour aller de Lomé à Cotonou, pourtant distants de seulement 150 kilomètres.

Coût de transport d'un conteneur EVP



Impact de la logistique sur la structure de coût des imports



Les tarifs de fret routier en Afrique peuvent être **2 à 4 fois plus élevés** que ceux pratiqués aux États-Unis

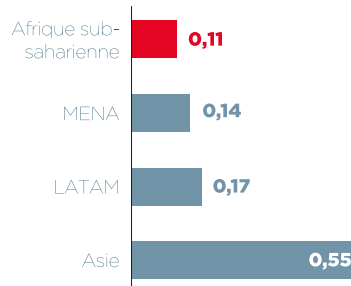
SOURCES : LOGISTICS PERFORMANCE INDEX 2018; SSATP; WORLD FREIGHT CALCULATOR; INFHOTEP, LES TRANSPORTS EN AFRIQUE; BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (AFDB), AFRICAN ECONOMIC OUTLOOK 2018



La densité des routes en Afrique subsaharienne est environ 5 fois inférieure à l'Asie. Pour les voies ferrées, elle est 4 fois inférieure à celle observée en Asie et 1,7 fois inférieure à celle de la région MENA.

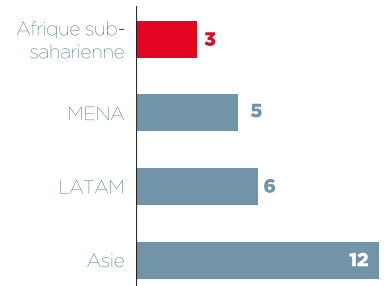
**Densité des routes par région**

Kilomètres de route par km<sup>2</sup> de terre. Dernières données (2000-2019)



**Densité des réseaux ferrés par région**

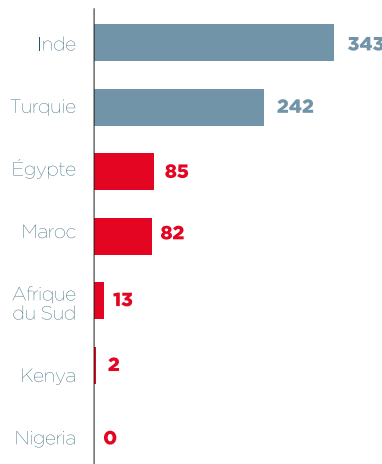
Mètres de voie ferrée par km<sup>2</sup> de terre. Dernières données (2000-2019)



Les prestations logistiques africaines restent peu sophistiquées par rapport aux autres marchés émergents. Les géants de la logistique en mesure d'apporter des solutions de classe mondiale s'implantent peu à peu en Afrique. La part du continent progresse ainsi lentement dans leurs activités (7 % du chiffre d'affaires de DHL est réalisé dans la région Afrique - Moyen-Orient).

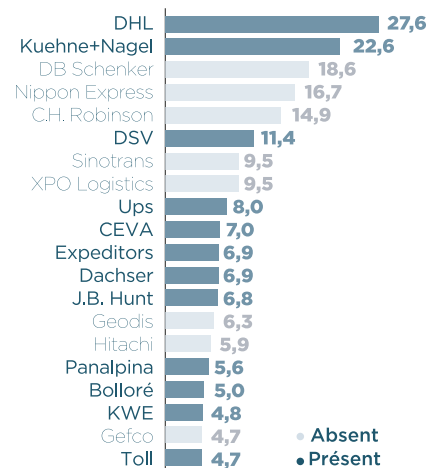
**Capacité de stockage frigorifique**

L/citadin, 2017



**Présence des acteurs mondiaux de la logistique en Afrique subsaharienne**

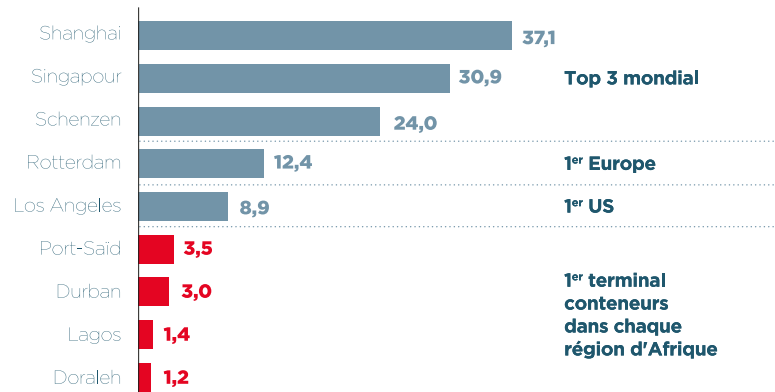
Chiffre d'affaires mondial, Md USD



Si l'Afrique se dote peu à peu de hubs logistiques de classe mondiale, la majorité des ports reste de taille sous-critique. Seuls deux ports africains se classent dans les 100 premiers ports à conteneurs du monde: Port-Saïd en Égypte et Durban, en Afrique du Sud.

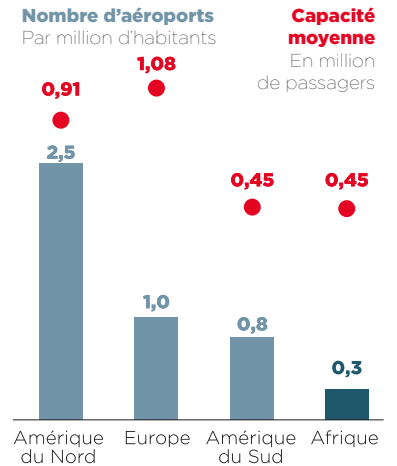
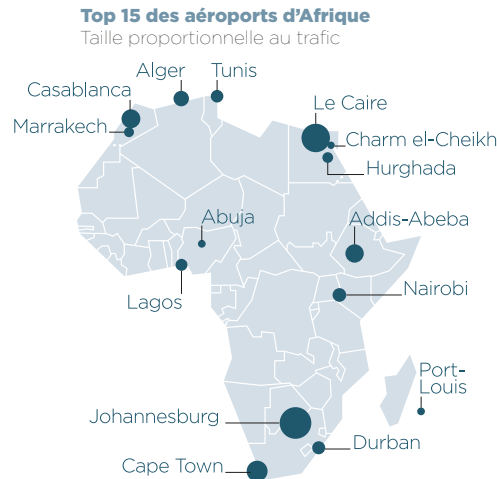
**Capacités de manutention des grands ports mondiaux et africains**

Millions de conteneurs EVP, 2016

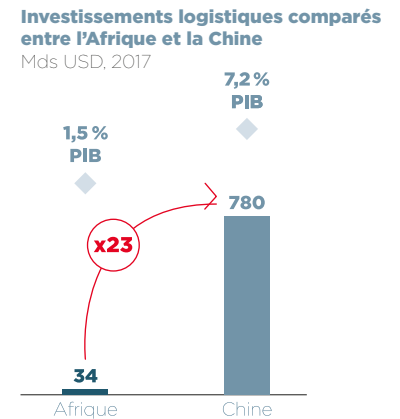
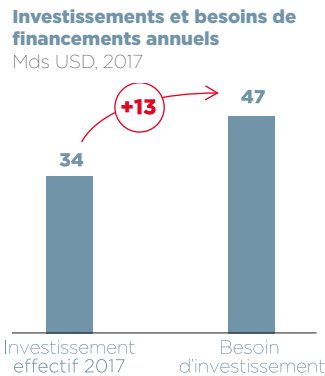


SOURCES : BANQUE MONDIALE, AFRICA'S PULSE 2017; SSATP; WORLD FREIGHT CALCULATOR; COMPTES ANNUELS DES SOCIÉTÉS; ARMSTRONG & ASSOCIATES; LLOYD'S 100 PORTS 2017

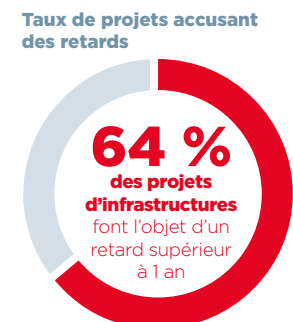
En matière aéroportuaire, seuls les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud et l'Éthiopie sont dotés d'aéroports de classe internationale.



Les pays africains doivent investir davantage dans le secteur de la logistique pour atteindre les performances de leurs pairs les plus efficaces.



De nombreux projets d'infrastructures, complexes par nature, gagneraient à être mieux structurés. Beaucoup ne sont pas « bancables » et affichent des taux élevés d'échecs et de retards. Moins de 20 % des PPP annoncés en Afrique sont effectivement mis en place.



SOURCES: AICD; ICA; BUREAU NATIONAL DES STATISTIQUES DE CHINE, UNCTAD; FMI, SABRE MARKET INTELLIGENCE; GLOBAL INFRASTRUCTURE HUB; BANQUE MONDIALE, AFRICA'S PULSE 2017; AFRICA FINANCE CORPORATION





## **2 SIX RECOMMANDATIONS**

Des pistes pour bâtir  
une logistique africaine  
de classe mondiale



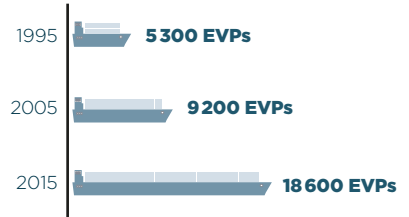
# 1 Accélérer la modernisation des ports, créer des escales continentales incontournables

Les ports jouent un rôle clé en Afrique, 90 % des flux de marchandises import-export y passant. En tout, d'après l'institution financière de développement Proparco, 50 milliards de dollars ont été investis entre 2007 et 2017 dans le secteur, permettant des améliorations significatives avec la prise en main des terminaux, notamment ceux réservés aux conteneurs, par des opérateurs privés comme Bolloré, APMT, DP World ou ICTSI.

Depuis 2001, dans le contexte d'une croissance soutenue, les flux

conteneurs ont été multipliés par 6. Même avec une croissance plus faible qu'avant la crise de 2008, les trafics devraient doubler d'ici à 2030. Pour améliorer les performances des ports et répondre aux exigences croissantes des compagnies maritimes internationales (Maersk, MSC, CMA CGM, COSCO...) à la recherche d'escales aux standards internationaux et adaptées aux navires les plus grands, les efforts de modernisation doivent se poursuivre afin d'augmenter les capacités portuaires (conteneurs, vrac et polyvalents).

Évolution mondiale des porte-conteneurs  
Taille des navires

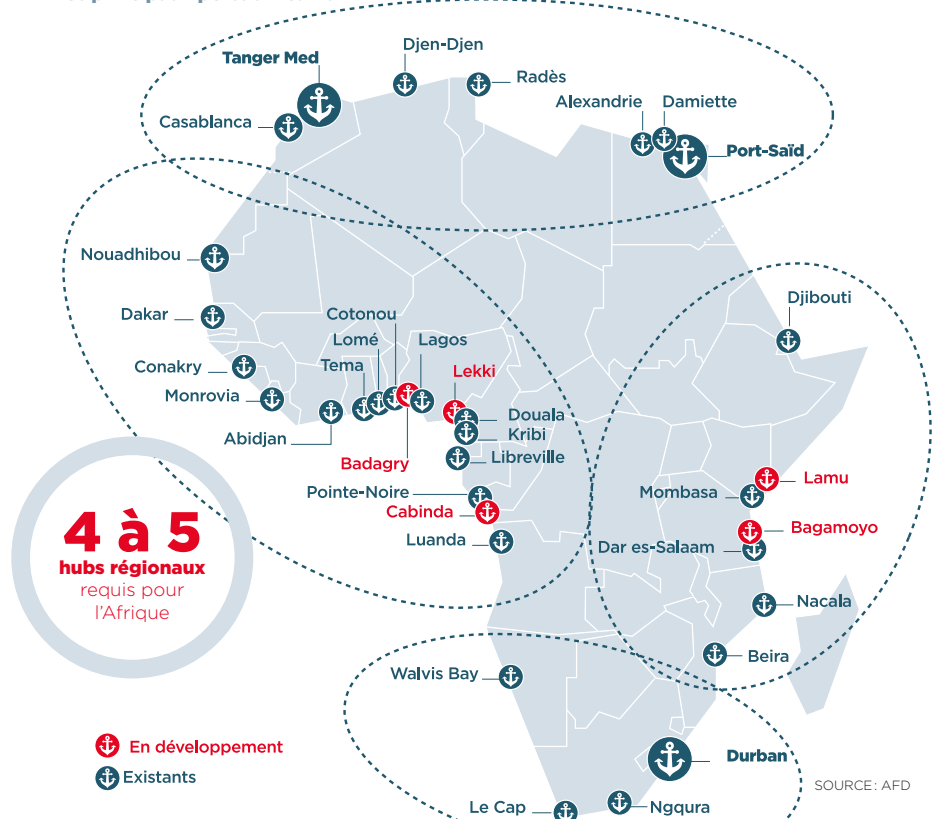


SOURCE: IHS

## Chacun des grands ensembles régionaux doit se doter de hubs de classe mondiale

Certains grands projets structurants annoncés il y a plusieurs années (Badagry, Lekki au Nigeria, Port du futur au Sénégal, etc.) tardent à voir le jour. Capitalisant sur l'expérience récente en matière de PPP portuaires, les États peuvent espérer minimiser leurs investissements en propre, développant les nouveaux projets en DBOT (Design-Build-Operate-Transfer), la majeure partie de l'investissement étant portée par les entreprises privées. En parallèle des efforts à mener individuellement par les ports nationaux, les grandes régions d'Afrique vont chacune devoir faire émerger un ou deux ports pouvant jouer le rôle de hubs, à l'instar de Singapour en Asie-Pacifique, Dubaï au Moyen-Orient, Rotterdam en Europe. L'émergence de ces hubs (2 à 3 millions d'EVP minimum avec des

Les principaux ports africains



infrastructures permettant une activité de transbordement efficace) est impérative pour assurer à l'Afrique une desserte plus compétitive par les compagnies maritimes. Si, au nord et au sud du continent, Port-Saïd, Tanger Med et Durban peuvent prétendre à ce statut, un effort de coordination régionale – soutenu par les bailleurs de fonds – doit être mené dans les

autres grands ensembles régionaux pour ne pas disperser les efforts d'investissement et ne pas multiplier le développement de ports aux trafics sous-critiques qui remettent en cause la viabilité financière de ces infrastructures.

À l'Ouest, il faudra qu'un hub émerge dans la bataille qui fait rage entre Dakar, Abidjan, Tema, Lomé et Lagos.

## SUCCESS STORY

### Lomé Container Terminal (LCT),

nouveau hub de transbordement de MSC en Afrique de l'Ouest

#### CHIFFRES CLÉS

Terminal inauguré en **2014**

Tirant d'eau de **17 mètres** permettant d'accueillir des **navires de 3<sup>e</sup> génération (15 000 EVP)**

Capacité théorique de **2,2 millions d'EVP**

**352 millions d'euros** d'investissement initial (investissement privé le plus important jamais réalisé au Togo)

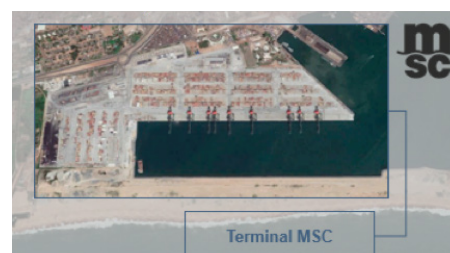
**Trafic de transbordement du port multiplié par 9 depuis 2014** (1,2 m EVP en 2018, contre 133 k EVP en 2014)

#### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

**Une maîtrise du trafic maritime par MSC combinée à l'expertise de sa filiale TIL** (avec China Merchants Group) dans **le développement et la gestion de terminaux**

**Une nouvelle offre développée par MSC en ligne avec les ambitions de hub régional du LCT**: 1<sup>re</sup> liaison directe entre l'Asie et l'Afrique de l'Ouest

**Un Partenariat public-privé équilibré** entre TIL et l'État togolais





## Développer des zones industrialo-portuaires, penser « projet intégré »

Les États d'Afrique souhaitent de plus en plus développer des zones industrialo-portuaires, sur le modèle gagnant de la Chine (Shenzhen, Shanghai, etc.). Les projets sont nombreux: plateforme industrielle intégrée de Diamniadio, au Sénégal (en lien avec le Port du futur), projet de Djibouti Free Trade Zone, intégré au port de Doraleh, projet de zone industrielle pour Kribi, au Cameroun. Ces développements intégrés sont séduisants sur le papier: la zone industrielle « nourrit » en trafic le port et assure sa viabilité financière, et, réciproquement, le port apporte une solution logistique aux industries en développement.

Pour faire de ces zones des succès, les États doivent impérativement inscrire leurs projets dans le cadre de stratégies de développement industriel claires et ciblées. La Zone économique de Nkok, au Gabon, intégrée au nouveau terminal d'Owendo, est un exemple intéressant qui cible la filière du bois. Avec une stratégie globale (développement de la production de grumes, facilitation du financement, incitations fiscales, formation), le Gabon est en passe de réussir son pari (plus de 60 industries dans la zone, désormais 3<sup>e</sup> exportateur mondial de feuilles de placage). Les États doivent veiller à confier les

zones industrielles à des opérateurs solides, leur développement et leur opérationnalisation (commercialisation, gestion au jour le jour) étant un défi majeur à relever. Si le Maroc a choisi de créer une société de gestion publique (TMSA), d'autres, comme le Gabon et son partenaire Olam International (via la société GSEZ), s'appuient sur l'expertise de groupes de premier plan. Pour les opérateurs logistiques et portuaires, la capacité à proposer aux États des projets intégrés clé en main offre l'opportunité de se démarquer significativement par rapport à la concurrence.

### SUCCESS STORY

## Comment Tanger Med Zone a construit une plateforme industrialo-portuaire de rang mondial

### CHIFFRES CLÉS

Port en eau profonde inauguré en **2007**

Capacité portée à **9 millions d'EVP**

Hub continental et escale incontournable avec **3,3 millions d'EVP de trafic en 2017** (45<sup>e</sup> port mondial)

**5 zones franches**, reliées au port par une ligne ferroviaire, regroupant plus de **800 entreprises totalisant 6,4 Mds EUR de chiffre d'affaires**

Hub ayant permis le développement du secteur **automobile**, devenu en 2014 le **1<sup>er</sup> poste d'export** au Maroc, **Renault** ayant exporté **300 000 voitures** en 2017

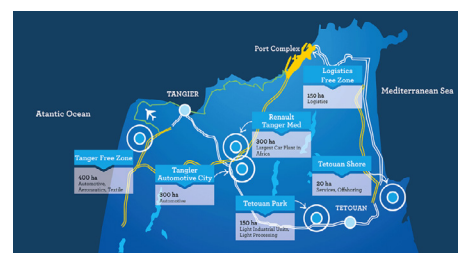
### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Un **projet conçu 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)



## Investir dans la mue du « non-conteneur »

Dans leurs efforts de modernisation des ports, les autorités portuaires doivent s'atteler à un nouveau front, celui du non-conteneur, « parent pauvre » de la logistique africaine. En dépit de la tendance mondiale à la conteneurisation (en Côte d'Ivoire, le coton et le cacao sont désormais exportés en conteneurs), une grande partie du trafic reste non conteneurisée et le demeure : vrac solide avec les produits miniers, le clinker, les engrais, les céréales, vrac liquide avec les hydrocarbures et les huiles végétales. De nombreux terminaux vraquiers et « general cargo » restent encore publics (50 % des terminaux vraquiers secs, 20 % des terminaux vraquiers liquides, contre 10 % seulement pour le conteneur) et

sont souvent mal gérés. Les autorités portuaires doivent dédier des terminaux à ces activités (comme le Sénégal l'a fait avec le Terminal Vraquier du Sénégal) et faire en sorte qu'ils soient dotés d'équipements de manutention de qualité

et d'infrastructures de stockage adaptées.

Plusieurs opérateurs internationaux, quoique moins nombreux que pour le conteneur, s'activent déjà dans le domaine sur le continent comme SEA-Invest et Arise, ou encore Total et Trafigura dans les hydrocarbures.

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



**Olivier Ruth** - Business Development and Terminal Manager, R-Logitech

## Améliorer les processus administratifs, réglementaires et douaniers

En parallèle des efforts à mener en termes d'infrastructures, les États (et les autorités portuaires) ne doivent pas passer à côté de ce chantier d'amélioration des processus (administratifs, réglementaires, douaniers), qui peut permettre des gains de performance substantiels pour un coût extrêmement modeste. De nombreuses parties prenantes (douane, organisme de

contrôle, opérateur de manutention, agents maritimes et consignataires, transitaires, importateurs et exportateurs, etc.) interviennent en effet dans les ports de manière plus ou moins coordonnée. Une voie particulièrement intéressante pour les États est la mise en place de solutions de Guichet unique portuaire. L'Agence nationale des ports du Maroc a

ainsi déployé la solution PortNet au port de Casablanca en 2011, puis l'a généralisée en 2012 à l'ensemble de ses ports commerciaux. Ce guichet unique a permis de réduire le délai du séjour moyen des conteneurs par deux, passant de 13 jours à moins de 6 jours, tout en améliorant drastiquement l'efficacité et la transparence de la chaîne logistique.

## INTERVIEW

**Gagan Gupta**  
Président, Arise



« Les flux non conteneurisés représentent une vraie opportunité business. »

Arise est une JV entre le Gabon et AFC, créée en 2010 pour développer la zone économique spéciale (ZES) de Nkok. En 8 ans, le groupe est devenu le développeur d'infrastructures privilégié du Gabon, avec notamment 2 terminaux portuaires (polyvalent et minéralier). Il entame son expansion panafricaine avec le terminal à conteneurs de Nouakchott.

**Quelles raisons vous ont poussé à développer des terminaux portuaires ?**

Nous avons débuté par la ZES pour soutenir le développement de la filière bois. Avec le décollage de la zone (plus de 60 entreprises aujourd'hui) et l'arrivée à maturité de nos plantations d'huile de palme, il devenait urgent de développer de nouvelles capacités portuaires. Nos succès sur la ZES (plus de 590 ha développés en un temps record) et l'approche intégrée que nous proposons ont fait de nous un candidat naturel pour prendre en charge les travaux d'extension d'Owendo. Avec nos 2 terminaux, nous avons créé une zone industrialo-

portuaire de premier plan : l'attractivité de la zone est renforcée, la ZES « nourrit » nos installations en trafic.

**Quelle est l'importance des ports pour le développement du continent africain ?**

Les États africains - à l'instar du Gabon avec le PGSE - sont déterminés à atteindre l'émergence, en valorisant les ressources naturelles et en soutenant l'industrialisation. Sans infrastructures portuaires performantes garantissant la compétitivité de la production africaine, rien ne sera possible. Avec notre terminal minéralier, développé en moins de 2 ans, des mines de manganèse de classe mondiale ont pu être mises en exploitation. Le terminal à conteneurs et polyvalent a permis de positionner le Gabon comme 3<sup>e</sup> exportateur mondial de contreplaqué.

**Pourquoi ne pas se concentrer sur les infrastructures dédiées aux conteneurs ?**

Les flux « non-conteneurs » revêtent une importance cruciale : produits miniers, clinker, céréales,

hydrocarbures, etc. De grands efforts de modernisation restent à faire, et c'est une vraie opportunité business. Nos infrastructures dédiées au port permettent un traitement amélioré de ces flux (e.g. silos pour les céréales, l'huile de palme et les hydrocarbures).

**Quels sont les facteurs clés de réussite des PPP portuaires ?**

Les PPP sont des outils formidables pour les États pour le développement des infrastructures : apport de l'expertise du privé dans la conception, la construction et la gestion, contribution significative au financement. Dans notre cas, l'intégralité des investissements a été portée par GSEZ sans aucun coût pour l'État. Pour réussir un PPP, il faut s'inspirer du mariage. 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.

## 2 « Faire bloc », développer la logistique intra-africaine autour de corridors multimodaux

L'intégration régionale de l'Afrique est une des clés pour constituer des marchés suffisamment grands et attractifs pour les investisseurs locaux comme internationaux. Elle est essentielle pour les pays enclavés.

Face aux difficultés rencontrées actuellement pour faire sortir de terre

les projets, l'idée est de concentrer les investissements et le dialogue entre États autour du développement de véritables artères du commerce régional. Ces corridors doivent être choisis en fonction de leur impact sur l'activité économique et les échanges intra-africains.

### Structurer des corridors routiers connectant les grands centres économiques

En matière d'infrastructures routières, les besoins sont massifs (15-20 Mds USD par an). Les succès notables des dernières années doivent servir d'exemple. La route entre Addis-Abeba et Nairobi, bitumée de bout en bout avec le soutien de la Banque africaine de développement, va permettre de réduire le temps de parcours de 2 semaines à moins de 2 jours, et de diviser les coûts de fret par 2. Un investissement « rentable » puisqu'il devrait contribuer à terme à multiplier le commerce entre ces 2 voisins par 5, soit près de 150 m USD additionnels par an.

Le réseau des routes transafricaines – ensemble de routes de 57 000 km défini par l'ONU et des institutions africaines dans les années 1970 – doit être finalisé : près de 20 % du réseau reste à construire et plus de la moitié doit être revêtue. Des maillons essentiels doivent être mis en place sans plus tarder, comme le corridor Lagos-Abidjan (1022 km répartis sur 5 pays). L'impact potentiel en termes de développement



est pourtant énorme en interconnectant plus de 30 millions d'urbains et 75 % de l'activité économique de la région. Les États doivent renforcer leurs efforts postconstruction pour garantir la pérennité des investissements: mise en place de fonds d'entretien comme en Côte d'Ivoire abondés par des financements sécurisés (vignette, péages, etc.), renforcement des contrôles, notamment sur les transporteurs routiers, pour limiter les pratiques dommageables au réseau (stations de pesage).

« Construire 70 000 à 100 000 km de routes en plus constitue sans aucun doute le défi du siècle pour l'Afrique. »



**Philippe de Moerloose** - Président  
SDA Holding

Pour les entreprises de BTP (locales et internationales), le développement des routes africaines est une opportunité d'affaire majeure. Celles-ci, pour se démarquer, doivent être capables de proposer des solutions techniques adaptées: durables (notamment par rapport aux conditions climatiques) et « low-cost ». Elles peuvent également contribuer au financement de certains projets dans le cadre de PPP – pour des tronçons à fort trafic –, à l'instar de l'autoroute à péage réalisée avec succès par Eiffage au Sénégal. La montée en puissance des entreprises de BTP locales (comme PFO en Côte

« En Afrique, l'état des routes est mauvais, ce qui impacte fortement le coût logistique. Les camions s'abîment plus vite et exigent des réparations et maintenances régulières et coûteuses. »



**Prof. Ndubuisi Ekekwe** - Strategy Execution/  
Board Member, Kobo 360



d'Ivoire, CSE et CDE au Sénégal) est une tendance intéressante pour le secteur, à encourager par les États pour maximiser l'impact économique des programmes d'investissement.

« Comme l'Asie et l'Europe l'ont fait, l'Afrique a un besoin urgent de simplifier les opérations et d'effacer ses frontières pour accélérer les échanges intra-africains et enclencher un boom économique. Cela commence et se termine par la mise en œuvre complète des politiques convenues aux niveaux régional et sous-régional. »



**Amadou Diallo** - PDG Moyen-Orient & Afrique, DHL Global Forwarding

## Repenser la place du ferroviaire, efficace... mais coûteux

Le rail est particulièrement adapté au transport de marchandises sur de longues distances et permet de baisser les coûts de fret.

La nouvelle ligne ferroviaire construite par les Chinois entre Mombasa et Nairobi (lire page 22) révolutionne l'approvisionnement de la capitale et transformera celui de l'hinterland régional si l'extension prévue est réalisée et permet une baisse significative des coûts. La voie ferrée construite entre Djibouti et Addis-Abeba a également changé résolument la donne logistique pour l'Éthiopie depuis 2016.

### Interconnexion des lignes ferroviaires et des ports



## 2 « Faire bloc », développer la logistique intra-africaine autour de corridors multimodaux

Le défi majeur à relever est celui du financement. Avec un coût largement supérieur à celui des routes, le rail requiert des investissements massifs en amont : pour le rail éthiopien, plus de 3 milliards USD, soit 4-5 % du PIB. L'IFC estime ainsi qu'un réseau ferré de 500 km pour un coût de 2,5 milliards USD doit transporter au minimum 30 m MT chaque année pour être rentable.

Il faut donc bien penser la structuration des projets pour assurer leur viabilité financière. Les projets kényans et éthiopiens sont ainsi déjà sous pression, et les autorités contraintes de renégocier les termes de leurs emprunts auprès des financiers chinois. Les acteurs privés doivent travailler en étroite collaboration avec les États, au vu de l'importance stratégique des actifs ferroviaires (développement territorial, impact socio-économique). Les États doivent s'impliquer fortement et être prêts à mettre en place un régime de subventions pour les opérations, avant que les volumes ne permettent d'atteindre la viabilité financière de ces opérations.

Des opportunités de nouveaux développements ferroviaires – connectant des gisements de classe mondiale – subsistent en Afrique et méritent d'être étudiées. Adossées à des grands projets miniers, ces infrastructures ont plus de chance d'être soutenables financièrement.



« Il n'y a pas de développement économique ou de croissance sans logistique, et pour rendre la logistique efficace, il faut aborder la question des chemins de fer. »



**Rotimi Amaechi**

- Ministre des Transports, Nigeria

## SUCCESS STORY

## Le rail Mombasa-Nairobi, premier maillon d'un corridor ferroviaire devant relier le Kenya à l'Ouganda

### 3,8Mds USD – 470 km – 9 stations

La ligne Mombasa-Nairobi, inaugurée en 2017, offre une liaison directe entre la capitale kényane et le premier port du pays. D'un coût total de 3,8 Mds USD, ce projet est le plus ambitieux réalisé depuis l'indépendance, acquise en 1963, cumulant plus de 470 km de rails et 9 stations. Connectés aux terminaux, les conteneurs peuvent désormais directement être chargés et envoyés à Nairobi.

### Une transformation logistique pour la région de Nairobi

La ligne assure aujourd'hui la circulation de 14 trains de marchandises par jour (750 conteneurs EVP) et transforme progressivement l'approvisionnement de Nairobi (environ 4 m d'habitants). Le temps de parcours est réduit à seulement 8 heures. Cette ligne – premier maillon du Corridor qui reliera à terme le Kenya à l'Ouganda et au Rwanda – devrait permettre une amélioration drastique de la logistique de l'ensemble de l'hinterland.

### L'empreinte chinoise

Financée par la Chine à 90 % (China EximBank), la construction a été réalisée par la China Road and Bridge Corporation (CRBC), qui est également opérateur de la ligne pour une durée de 10 ans. Elle s'inscrit dans le cadre de l'initiative « Belt & Road » chinoise en Afrique.

### Des enjeux de soutenabilité financière

Le Kenya va devoir avoir les « reins solides » pour assurer la durabilité du projet et garantir le remboursement de la dette : la société a ainsi fait une perte de 110 m USD la première année. Pour assurer la viabilité financière du projet, il faudra trouver le bon niveau des tarifs pour encourager le développement soutenable des volumes (compétition intermodale). Le remboursement de la dette devrait être un enjeu dans les années à venir.

## Simplifier les procédures, créer des ports secs le long des corridors

Le transport est ralenti par la multiplicité des contrôles et des formalités (vérification douanière, administrative et phytosanitaire), légitimes ou illégitimes, le long des corridors. On compte ainsi jusqu'à 48 contrôles sur le corridor Dakar-Bamako pour une distance de seulement 1350 km.

Les corridors doivent impérativement être fluidifiés, et le passage des frontières allégé. Dans ce domaine, la Communauté d'Afrique de l'Est a fait quelques efforts (bien que contrecarrés par des tensions politiques entre certains pays). Avec le soutien de la société TradeMark East

### Congestion routière aux frontières



Africa, 13 postes-frontières unifiés ont été créés, permettant de diviser par 2 le temps de passage. Les États travaillent désormais à la dématérialisation des processus et à la création de systèmes de suivi des poids lourds (lancé en 2018 au Kenya, en Ouganda et au Rwanda).

Les opérateurs privés peuvent également contribuer aux efforts de fluidification des corridors en investissant dans la mise en place de ports secs, en partenariat avec les États.

DP World accompagne ainsi le Rwanda dans la mise en place d'un port sec à proximité du nouvel aéroport de Kigali. Celui-ci (35 m USD, capacité de stockage de 50'000 EVP) devrait considérablement améliorer la gestion des flux en provenance des ports de Mombasa et de Dar es-Salaam. À l'arrivée au port, les conteneurs sont scellés avec des balises RFID permettant un suivi en temps réel des cargaisons en route vers Kigali, le dédouanement étant réalisé uniquement à l'arrivée, par une équipe dédiée des douanes au sein du port sec.

« La création de postes-frontières conjoints en accord avec tous nos voisins est nécessaire si nous voulons devenir un véritable hub régional. »



**Emmerson Mnangagwa**  
- Président, Zimbabwe

## INTERVIEW

**Philippe Labonne**

PDG, Bolloré Ports -  
DG adjoint, Bolloré Transports & Logistics



« Notre priorité, c'est la transformation des comportements logistiques en Afrique. »

Bolloré Transports & Logistics (BTL) est l'un des leaders de la logistique sur le continent : le groupe opère 17 terminaux à conteneurs, 25 ports secs et 3 concessions ferroviaires totalisant 7200 km de voies ferrées à travers l'Afrique. Avec 24 000 collaborateurs, dont 98 % d'employés locaux, le groupe est l'un des plus gros employeurs du continent.

**Comment expliquez-vous le développement stratégique de Bolloré en dehors du périmètre portuaire *stricto sensu* ?**

Les vrais freins à la compétitivité du secteur viennent aujourd'hui des coûts additionnels autour du port. C'est pourquoi notre ambition dépasse désormais de très loin la simple fonction d'acteur portuaire : notre nouvelle frontière, ce sont les flux intra-africains, que nous voyons se développer dans la foulée des grands groupes de

distribution. Notre vocation est de les accompagner, en construisant des hubs, en fluidifiant la logistique pour permettre aux flux africains d'être compétitifs.

**Quels sont les grands chantiers de logistique dans l'hinterland africain ?**

Ils sont multiples et concernent toutes les classes d'infrastructures, du portuaire au ferroviaire en passant par le fluvial, mais toujours dans une perspective de complémentarité avec les interfaces portuaires. En Éthiopie, nous allons rapidement investir dans le développement de ports secs le long de la voie ferrée. À Lagos, nous expérimentons des services de transport par barges, entre le port de Tin Can et l'hinterland, en vue d'extraire au moins 3 000 conteneurs de la congestion urbaine. Enfin, nous travaillons à la modernisation

du chemin de fer entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso, avec pour objectif de renforcer l'attractivité du port d'Abidjan. Le ferroviaire est un élément essentiel du maillage intra-africain.

**Les freins logistiques sont également d'ordre administratif. Quelles sont vos réponses à cet enjeu ?**

En effet, la logistique ne se limite pas aux seules infrastructures : les progrès doivent aussi être réalisés sur le front des procédures administratives et douanières qui entravent la circulation des flux de marchandises. C'est en ce sens que nous avons travaillé à la mise en place d'un titre unique de transit permettant de charger un conteneur à Douala et de le livrer à N'Djamena avec un seul formulaire. Que ce soit en matière d'infrastructures au sens strict ou de procédures, le continent doit développer ses propres solutions.



### 3 Renforcer les capacités des États : stratégies, financiers, garants de la sécurité

Les infrastructures de transport et de logistique sont des investissements long-terme structurants pour le développement économique et le développement des territoires. Au vu de leur nature stratégique, les États africains doivent impérativement jouer à plein

leur rôle dans ce domaine. Ils doivent aussi poursuivre leur effort de financement des infrastructures de transport et de logistique (USD 20,1 Mds en 2017, d'après l'ICA). La puissance publique est la seule capable d'intégrer dans son équation les

externalités positives liées à certains projets.

Le secteur privé, s'il peut apporter une part du financement et son expertise technique sur certains projets spécifiques (ports, autoroutes urbaines à fort trafic), ne peut se substituer à l'État.

## Les États doivent définir des feuilles de route claires, en renforçant leurs capacités de planification

Les États doivent définir des stratégies pour les infrastructures qui s'inscrivent sur le temps long (15-20 ans minimum), pour coordonner les investissements (approche multimodale route-rail-port-aéroport) et s'assurer que les infrastructures de transport et de logistique seront au rendez-vous pour soutenir les autres priorités de l'État (e.g. développement minier, industrialisation) et pour donner un cap à l'ensemble des acteurs publics et privés.

Le ministère des Infrastructures du Maroc peut être une source d'inspiration, ayant démontré un vrai savoir-faire en la matière. Ses stratégies long-terme (Vision 2030 pour le portuaire) permettent d'assurer la participation pleine et entière de l'ensemble des acteurs publics (fixation de contrats programmes avec l'Agence nationale des ports, les Autoroutes du Maroc, l'Office national des chemins de fer, etc.) et du secteur privé (74 % d'investissement privé

dans les plateformes logistiques). En Afrique du Sud, le Presidential Infrastructure Coordination Commission définit, dans le cadre de ses plans quinquennaux, les projets prioritaires pour le pays avec un calendrier et un budget précis. Ces plans permettent de faciliter la mise en œuvre et le suivi des projets. Il est impératif pour les États de muscler leurs capacités de planification, notamment en utilisant les facilités d'assistance technique ou juridique des bailleurs de fonds.

## Mobiliser l'épargne locale pour accroître les financements

Suivant la recommandation du président de la Banque africaine de développement, les États doivent également faciliter la mobilisation de l'épargne nationale. L'apport de ces ressources peut en effet être décisif. Au Sénégal – dans le secteur de l'énergie –, la Caisse des

dépôts et consignations a été un investisseur clé pour le bouclage du financement de la première centrale solaire du pays, Senergy 2. Les efforts pour développer l'implication du secteur bancaire doivent être poursuivis. Les banques nigérianes ont financé

pour plus de 2 Mds USD la privatisation du secteur de l'électricité et financent des projets de transport. Pour accélérer le mouvement, la question de la durée des financements doit être posée : les banques africaines disposent de peu de ressources longues.

Comme l'explique Paul Derreumaux, président d'honneur du groupe Bank Of Africa, les autres acteurs institutionnels (fonds de pension, caisses de retraite, assurances) qui gèrent des fonds importants en Afrique (670 Mds USD en 2012, d'après PWC) et les marchés boursiers doivent également être mis à contribution. Pour ce faire, les États peuvent soutenir le développement des marchés financiers et adapter certaines normes prudentielles. Au Nigeria, le financement des infrastructures par les fonds de pension est désormais possible.

« Il faut changer notre approche en matière de recherche des capitaux. L'accent doit être mis sur la mobilisation des ressources intérieures [en monnaies locales]. Cette mobilisation doit être massive, à la mesure des défis du développement. »

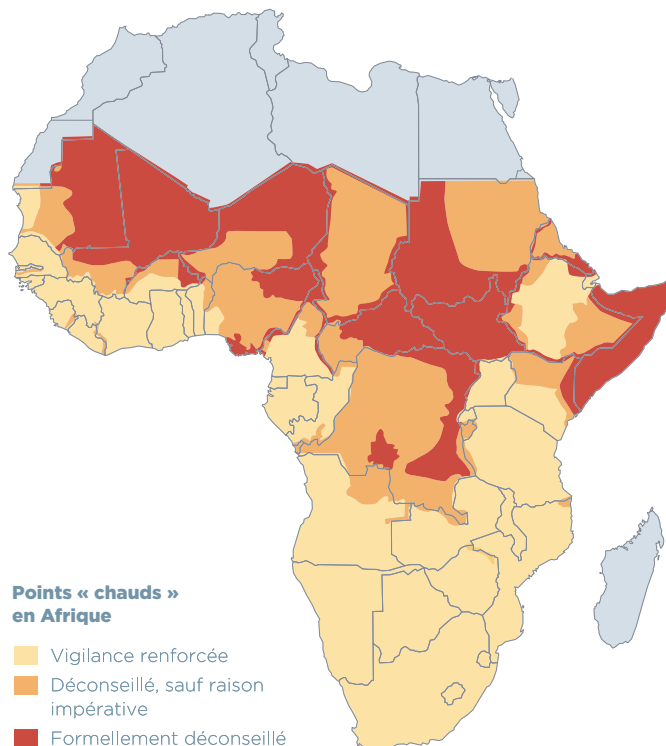


**Akinwumi Adesina** - Président,  
Banque africaine de développement

## Les États doivent exercer pleinement leur rôle de garant de la sécurité

En Afrique, de nombreuses régions sont confrontées à la progression de la menace terroriste et du crime organisé. La situation sécuritaire difficile menace la circulation des marchandises à travers le continent et le développement de nouvelles infrastructures de transport, notamment sur la bande sahélienne et en Afrique centrale.

Les États doivent prendre à bras-le-corps cet aspect sécuritaire et renforcer la sécurité sur les corridors logistiques clés du continent, de concert avec des partenaires étrangers. Le développement endémique de la piraterie au large de la corne de l'Afrique (176 attaques en 2011) a ainsi pu être endigué avec la coopération des forces de l'opération de sécurité commune de l'UE (EUNAVFOR), permettant un retour à la quasi-normale du trafic maritime.



SOURCE : MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES (FRANCE)

## 4 Mieux structurer les projets

En Afrique, les financements disponibles ont fortement augmenté. Mais tous ne sont pas utilisés en raison du manque de projet d'infrastructures « bancables » : absence de préparation suffisante, un cadre institutionnel et réglementaire des PPP insatisfaisant et une répartition souvent inadéquate des responsabilités et des risques entre les parties publique et privée. Les États devront recruter des cadres de haut niveau, rassemblant l'ensemble des compétences (ingénierie, structuration de projets, financement, juridique notamment) requises, en s'appuyant au besoin sur l'expertise externe. La structuration des projets étant complexe et longue, ces comités doivent se focaliser sur une liste restreinte de projets prioritaires.

« La contrainte fondamentale à l'investissement privé dans le secteur des infrastructures n'est pas la disponibilité de capitaux, que ce soit en fonds propres ou en dettes, mais le nombre insuffisant de projets bancables, structurés aux meilleurs standards et susceptibles de répondre aux exigences des investisseurs. »

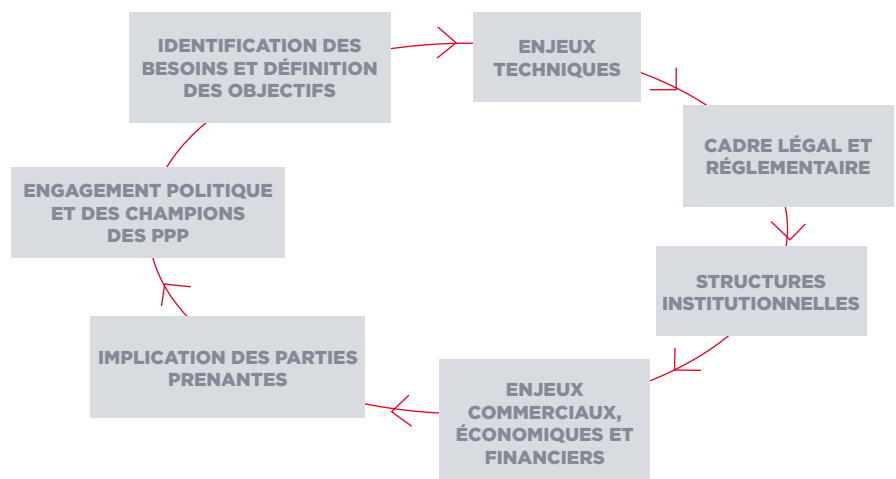


**Alain Ebobissé** - CEO, Africa50

### Bien préparer les Partenariats public-privé

De nombreuses études sont nécessaires pour pouvoir développer un projet de PPP en infrastructures et assurer sa bancabilité : définition technique (master planning, chiffrage de l'investissement requis, étude d'impact social et environnemental, etc.) et définition du modèle économique. Ces études sont traditionnellement du ressort des États, qui doivent mettre en place (ou renforcer si elles existent déjà) des cellules chargées des PPP. Ces cellules doivent être adéquatement

Structuration d'un programme national de PPP



financées, les études à engager pour un projet d'infrastructures pouvant représenter jusqu'à 10-15 % du coût total d'un projet.

Dans la définition des projets, les États doivent impérativement

améliorer leur compréhension du coût total des projets (« life-cycle cost »). Pour être durable, un projet doit bien sûr pouvoir couvrir ses coûts opérationnels et permettre le remboursement de la dette, mais

également permettre de réaliser les investissements de maintenance et de renouvellement. Ces derniers sont bien trop souvent négligés, ce qui compromet la viabilité à long-terme des projets.

La Tunisie, avec l'appui de la Société financière internationale (IFC) et de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), a ainsi mis en place une « Instance générale des PPP », chargée de la structuration et du marketing des projets PPP en Tunisie. Sur 33 projets en PPP proposés par le gouvernement aux investisseurs privés, 12 relèvent des secteurs du transport et de la logistique : création de lignes ferroviaires ou de métro, de zones logistiques et de terminaux portuaires.

Dans le cadre des cellules PPP, les États doivent finaliser le travail réglementaire et juridique nécessaire pour attirer les investisseurs internationaux, en clarifiant le cadre régissant les PPP. Une fois le cadre clarifié, il est crucial de l'appliquer et de structurer et mener à bien des appels d'offres bien préparés, dans un cadre transparent.

« Nous sommes convaincus que la réussite repose notamment sur la qualité du partenariat public-privé pour permettre aux entreprises d'apporter leurs savoir-faire et des financements. »



**Marc Alberola** - DG, Eranove

« En Afrique, il est important pour réussir d'être une force de propositions. Il faut essayer d'apporter des solutions clés en main pour résoudre les problèmes des États. »



**Patrick Lawson** - Responsable des concessions, Bolloré Ports

## Les entreprises doivent être innovantes et prendre des risques

En attendant la montée en compétences des acteurs publics africains, les entreprises qui veulent réussir en Afrique devront s'inspirer des champions du continent et accepter d'endosser – plus qu'ailleurs – le rôle de développeur, pour contribuer aux efforts de structuration des projets.

« La clé de la réussite pour les opérateurs est d'adopter une véritable casquette de développeur, partenaire long-terme des États. »



**Olivier Ruth** - Business Development and Terminal Manager, R-Logitech

### SUCCESS STORY

## Dakar-Diamniadio, 1<sup>re</sup> autoroute à péage au Sénégal et en Afrique de l'Ouest

### CHIFFRES CLÉS DU PROJET

**25 km d'autoroute** reliant Dakar à Diamniadio

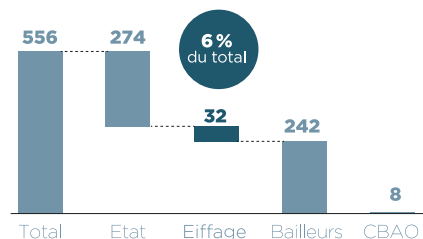
**1<sup>re</sup> autoroute à péage en Afrique de l'Ouest** inaugurée en 2013 (phase 1) sous forme de **PPP avec Eiffage**

**Temps de trajet Dakar-Diamniadio divisé par 4** (30 minutes environ, contre 2 heures auparavant)

**Trafic quotidien de 60 000 véhicules au-delà des prévisions** (40 000 prévus initialement)

**556 millions d'euros** d'investissement

Répartition du financement du PPP pour l'autoroute Dakar-Diamniadio  
En millions d'euros



### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Une **implantation locale d'Eiffage** dans la durée avec sa filiale SENAC

Une **forte implication d'Eiffage dans le projet** dès la phase de conception

Une participation au financement du projet avec **32 m EUR investis par Eiffage**



## Certains secteurs présentent des opportunités de marché majeures en PPP pour les opérateurs privés, notamment les projets aéroportuaires

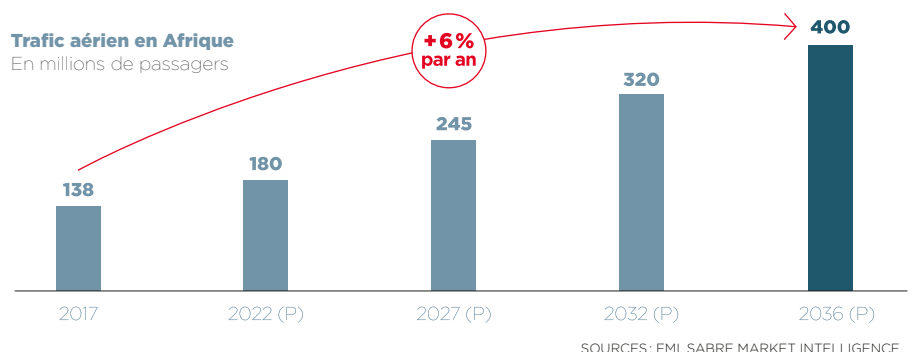
En plus des efforts à faire sur le transport terrestre et maritime, l'Afrique doit augmenter ses capacités dans le domaine aéroportuaire dans un contexte de croissance rapide des trafics (6 % par an en moyenne). Quelques exemples de PPP réussis montrent la pertinence de ces contrats pour le développement des aéroports africains. Ainsi, au Rwanda, un PPP a été conclu en juillet 2017 avec la société privée sud-africaine Mota Engil Africa pour assurer la construction du nouvel aéroport international de Bugesera-Kigali. La société privée construira l'aéroport, pour un montant de 700 m de dollars, et l'exploitera pendant 25 ans, avec une prolongation optionnelle de 15 ans.

D'autres projets voient le jour, à l'image du nouvel aéroport de Libreville (Gabon), qui sera construit et géré par la société Arise. Par ailleurs, la société concessionnaire Ravinala Airports, constituée du Groupe ADP (actionnaire à 35 %), du groupe Bouygues (20 %) et de Meridiam (45 %), supervisera les opérations

« Les infrastructures aériennes africaines actuelles sont globalement déficientes, délabrées, et ne permettent pas de soutenir la croissance du secteur aérien. »



**Abdelhamid Addou**  
- PDG, Royal Air Maroc



de construction et de remise à niveau ainsi que l'exploitation des aéroports internationaux d'Antananarivo et Nosy Be, dans le cadre d'un contrat de concession signé pour une période de 28 ans avec le gouvernement de Madagascar.

Dans certains cas, le bouclage du financement des aéroports

par le privé passe par l'utilisation des vastes étendues de terrains appartenant au domaine aéroportuaire, qui peuvent être transformées en installations industrielles, commerciales ou touristiques en vue de renforcer l'attractivité du projet pour les prêteurs comme pour les investisseurs en capitaux propres.

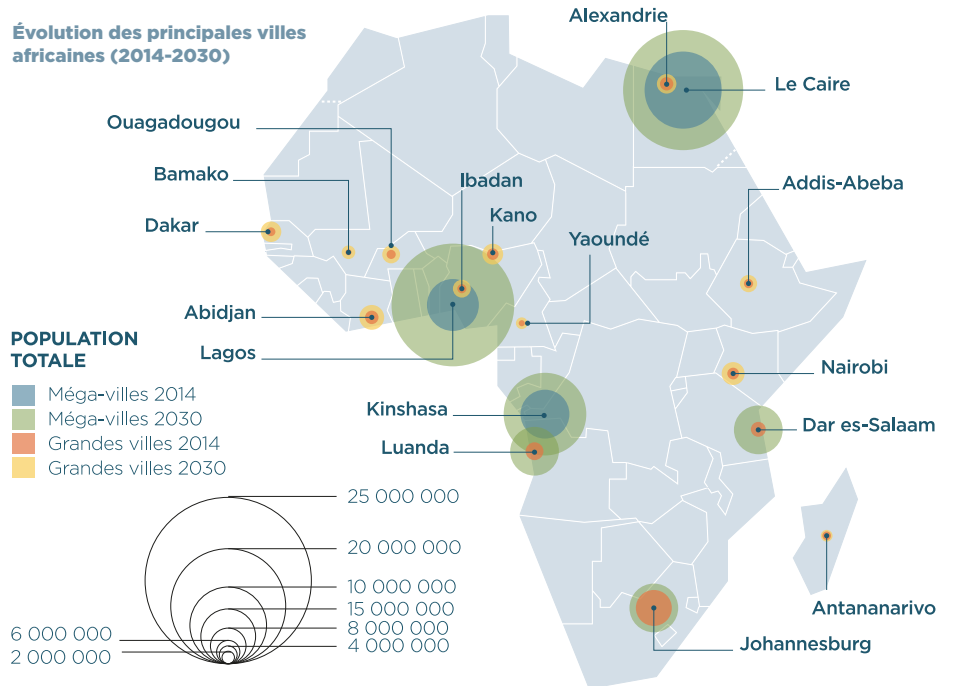


## 5 Repenser la logistique des villes africaines

L'essor démographique de l'Afrique (2,7 % par an depuis 1990, avec une population multipliée par deux) s'accompagne de l'explosion de la taille de ses villes capitales et villes secondaires. Une soixantaine de villes comptent déjà plus de 1 million d'habitants, elles seront près de 150 en 2040.

Les agglomérations de Lagos et du Caire ont des populations de plus de 15 millions d'habitants. Leurs problèmes de congestion, dus à l'insuffisance de planification, d'investissement et de maîtrise de l'espace public, rendent toute logistique aléatoire, qu'elle concerne les biens ou les personnes.

Évolution des principales villes africaines (2014-2030)



SOURCES: ISS AFRICA, UN DESA, BANQUE MONDIALE

### Mettre en place des master plans urbains

L'objectif d'amélioration de la logistique des biens et des personnes dans les villes du continent ne peut aboutir sans un effort de planification. Avant de faire l'objet d'un master plan en 2012, Lagos disposait d'un document datant des années 1960, quand la ville comptait moins de 1 million d'habitants.

La création de villes nouvelles pour désengorger les villes historiques (Diamniadio au Sénégal, Atlantic City au Nigeria) est utile mais ne remplace pas l'exercice de planification que les autorités publiques doivent mener, en lien avec le privé et la société civile.

Développement de la ville Eko Atlantic City à Lagos



« C'est à l'entrée des villes et des ports que les routes sont envahies par des activités urbaines, par des marchés qui débordent et qui viennent perturber le fonctionnement des chaînes logistiques. Sinon, elles ne sont pas saturées. »



**Maïdadi Sahabana**

- Conseiller Infrastructures, Petrolin

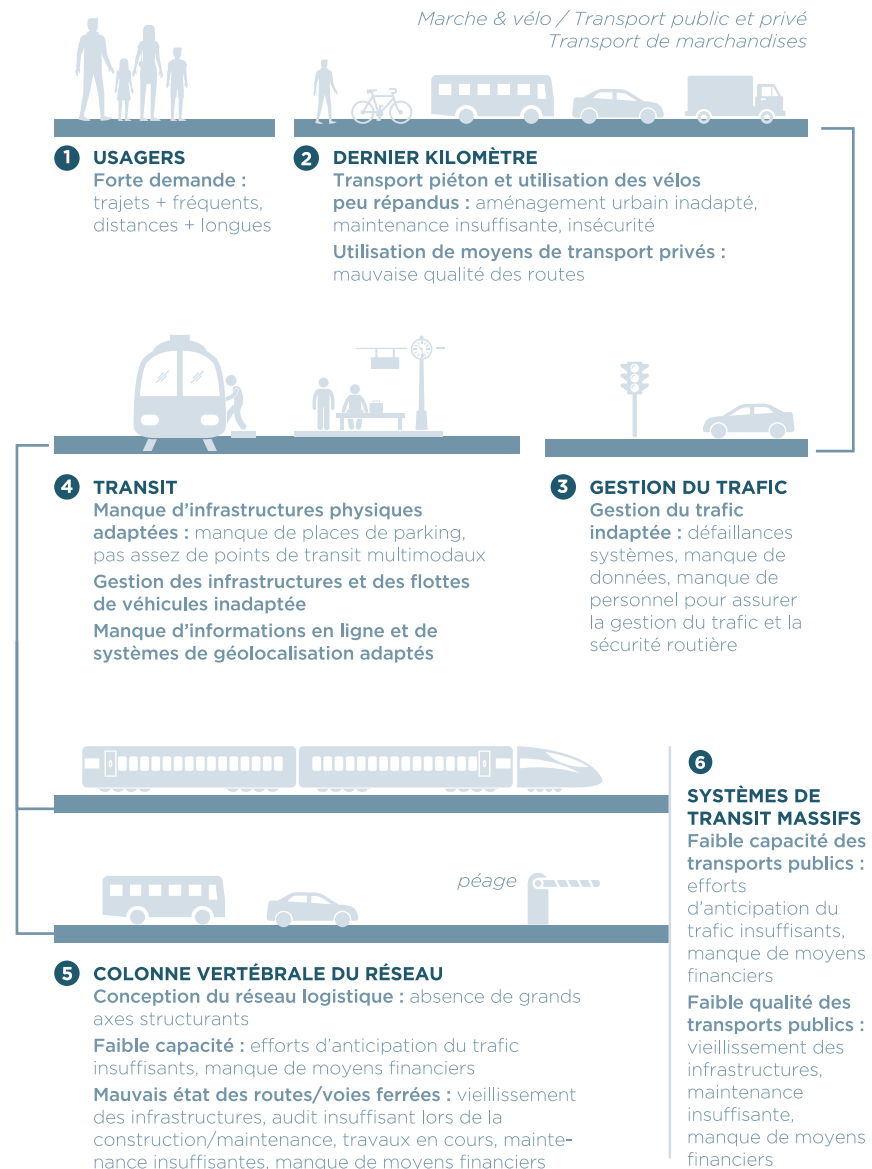
## Organiser l'espace urbain grâce aux nouvelles technologies

Sans oublier les mesures traditionnelles (construction de parking, verbalisation, etc.), les États africains peuvent capitaliser directement sur les technologies des « smart cities ». Ces solutions permettraient d'optimiser à moindre coût le trafic (réduction du nombre de véhicules notamment) et de s'aligner directement sur les standards internationaux en matière de transit urbain.

Ces technologies incluent notamment des applications de partage de voiture, des systèmes de gestion de la circulation en temps réel et de suivi des véhicules par GPS, des systèmes de vélos en libre-service, ou encore des solutions d'équipements connectés, comme les parkings, les péages et les feux de circulation. À Nairobi, les habitants peuvent payer leurs frais de parking et suivre l'évolution du trafic en temps réel sur leur téléphone portable.

Des start-up mettent en place des solutions digitales pour améliorer la supply chain des marchands en zone urbaine, à l'image de TradeDepot au Nigeria. Cette entreprise a développé une interface unique permettant aux opérateurs de suivre leurs activités logistiques et ainsi d'intégrer l'ensemble de la chaîne,

### Les grands défis contemporains du réseau logistique urbain



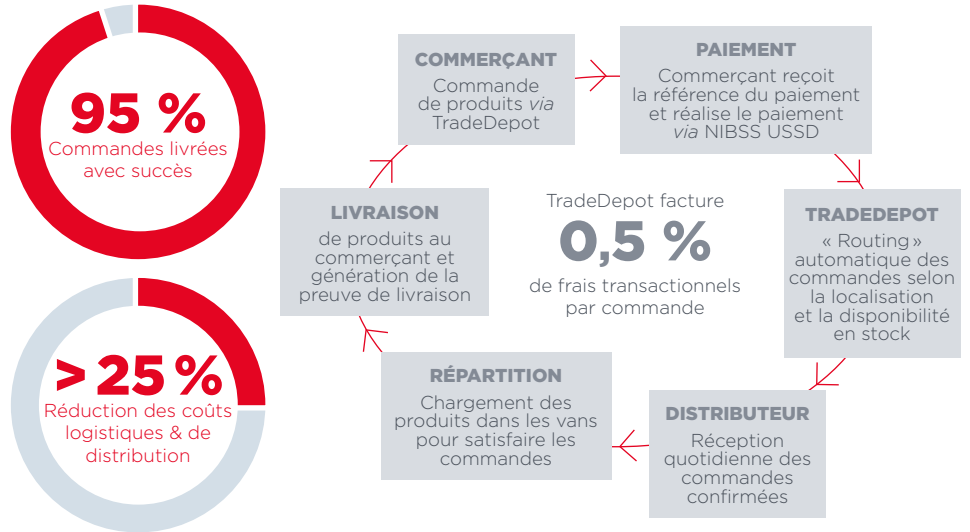
#### PROBLÈMES GÉNÉRAUX

- Absence d'un modèle d'intégration
- Gestion des infrastructures inadaptée
- Incapacité à sensibiliser les usagers
- Processus inefficaces
- Gestion des RH inefficace

SOURCES : ACCENTURE - NAASSCOM

des fabricants aux distributeurs. Sur le volet livraison, Sendy a mis en place une plateforme permettant aux utilisateurs d'envoyer des colis via un réseau de livreurs incluant des chauffeurs de motocycles, de vans et de pick-up. Le succès de cette innovation logistique a conduit la start-up à établir un partenariat avec Masoko, la filiale e-commerce du groupe kényan de télécoms Safaricom.

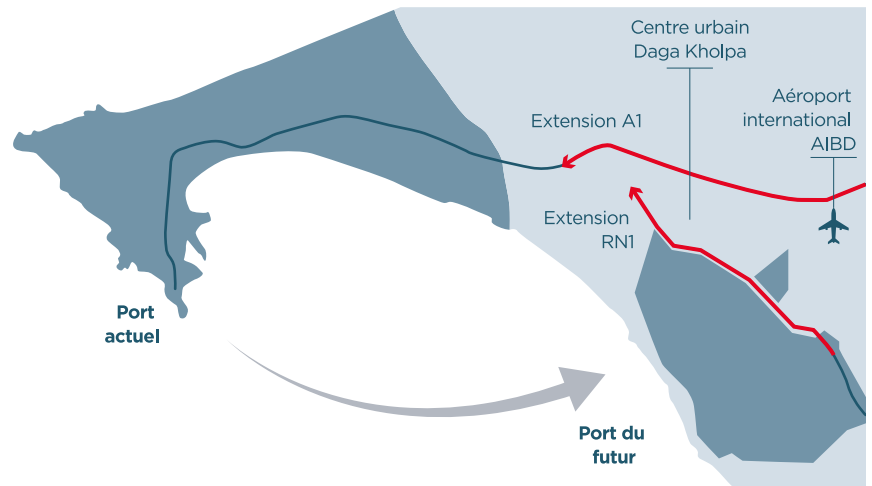
**Modèle de distribution de TradeDepot**



## Améliorer l'intégration port-ville, envisager la sortie des ports

De nombreux pôles urbains en Afrique se sont construits autour de leur port : Casablanca, Alger, Mombasa, Le Cap, Dakar, Abidjan, etc. L'activité portuaire et les flux de camions engendrés (1 m d'EVP = au minimum 500 000 camions) est un facteur de blocage et de congestion urbaine, outre les problèmes de sécurité et de pollution qu'elle entraîne (dépôts de carburant massifs dans le centre de Dakar, passage de trains de phosphate à Casablanca).

**Sortie progressive des activités portuaires hors de Dakar**



SOURCES : MINISTÈRE DU RENOUVEAU URBAIN, DE L'HABITAT ET DU CADRE DE VIE RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL, AGENCE JAPONAISE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE (JICA)

Les États doivent travailler, en lien avec les opérateurs privés, à améliorer l'intégration port-ville pour résoudre les problèmes de congestion. Si, d'après Olivier Ruth de R-Logitech,

« dans la grande majorité des cas, une gestion plus organisée des flux de camions, alliée à l'usage du train, permettrait de régler la majeure partie de la congestion portuaire », dans

certains cas, il faudra envisager de faire sortir les ports des villes avec la construction de nouveaux ports (projet de Port du futur à Bargny, au Sénégal, pour désengorger Dakar).

## Booster les zones logistiques périurbaines

À l'image des villes plus développées, les villes africaines doivent se doter de zones logistiques périphériques, permettant de disposer d'une supply chain performante, afin d'améliorer leur approvisionnement. Le développement de ces zones représente une opportunité de marché certaine. La société Africa Logistics Properties, une des pionnières du secteur, développe ainsi des zones de stockage périurbaines modernes pour les acteurs de la distribution et les industriels notamment. Dans la région de Nairobi, le groupe a développé deux zones totalisant plus de 70 hectares, dont un site de 22 hectares situé dans le parc industriel de Tatu, où ALP s'est positionné pour bénéficier du potentiel de croissance du marché de la sous-traitance logistique en Afrique du Sud (+4% entre 2012 et 2016).

« Les industriels et les fournisseurs comprennent les opportunités prometteuses de l'Afrique de l'Ouest. Ils recherchent des solutions logistiques leur permettant de transporter efficacement leurs produits dans ces marchés. »



**Geoffrey White**  
- PDG Afrique, Agility

## INTERVIEW

**Toby Selman**

CEO, Africa Logistics Properties

« Le marché de la logistique tend à être de plus en plus spécialisé, même si certains groupes préfèrent réaliser en propre leurs activités logistiques. »



Africa Logistics Properties (ALP) est une société immobilière qui acquiert, développe et gère des entrepôts logistiques modernes en Afrique. Avec une équipe qui a développé plus de 1,5 m de m<sup>2</sup> d'entrepôts dans les pays émergents, ALP se concentre sur le Kenya, où l'entreprise a déjà développé deux zones majeures d'entrepôts.

**Quels sont les besoins des opérateurs ?**

Les opérateurs ont besoin d'infrastructures d'entreposage conformes aux standards internationaux. La densité de stockage, la gestion des stocks et le trafic des camions déterminent la performance des entrepôts. Notre site de 49 ha à l'Ouest de Nairobi est sollicité par les clients internationaux et locaux, qui ont compris

qu'une logistique performante est un facteur clé de succès.

**Quelles sont les grandes tendances de la logistique en Afrique pour vous ?**

Tout d'abord, l'augmentation des exigences des consommateurs africains. La classe moyenne se développe avec de nouvelles manières de consommer : centres commerciaux, e-commerce. Les entreprises doivent intégrer ce changement et apporter de meilleurs services à leurs clients en optimisant les délais et les coûts de livraison. Deuxièmement, on assiste à un début de modernisation des pratiques, dynamique que nous souhaitons soutenir : développement de la palettisation (élément clé pour l'entreposage), début d'externalisation de la logistique avec l'apparition

d'acteurs modernes dans le secteur. Cette externalisation (encore limitée à 5 % des flux) progresse, les entreprises ayant conscience de l'importance d'une logistique performante pour assurer leur réussite.

**Comment accélérer la modernisation de cette logistique urbaine ?**

Nous sommes des pionniers, mais le secteur privé – avec son expertise et ses capacités de financement – a un grand rôle à jouer pour le développement de zones logistiques périurbaines compétitives. Les États doivent accompagner l'effort, en mettant en place un cadre incitatif pour nos investissements et en prévoyant dans leur planification urbaine des espaces disponibles pour des plateformes logistiques comme les nôtres.

## 6 Placer la classe moyenne africaine au cœur de la modernisation logistique

Les classes moyennes du continent sont en plein essor. Au-delà des statistiques, plus ou moins contestées, leur émergence conduit à l'apparition de nouveaux modes de consommation en Afrique, avec des achats de produits de grande consommation, la multiplication des centres commerciaux et l'essor de l'e-commerce.

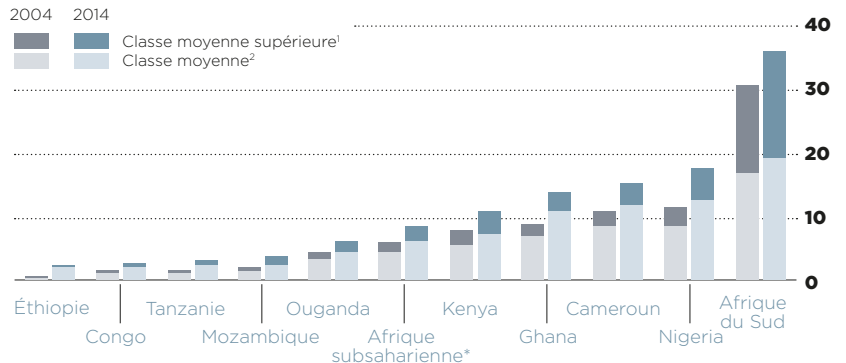
Le nombre de centres commerciaux en Afrique a doublé en moins de dix ans malgré le fort développement de l'e-commerce, pour atteindre 579 unités commerciales en 2018, selon le cabinet d'analyses Sagaci Research. Sur le plan de la logistique des personnes, cette classe moyenne utilise aussi de nouveaux modes de transport et de mobilité.

Ces évolutions représentent une opportunité de marché majeure pour les opérateurs logistiques, impliquant une sophistication de leur offre et une hausse des exigences en termes de fiabilité, rapidité, traçabilité et gestion des stocks, et service client.



Évolution de la classe moyenne africaine (2004-2014)

En % de la population



\* Afrique du Sud exclue  
 1 \$20-50; 2 \$10-20, par personne par jour (parité de pouvoir d'achat)  
 SOURCES: EIU CANBACK, ECONOMIST.COM

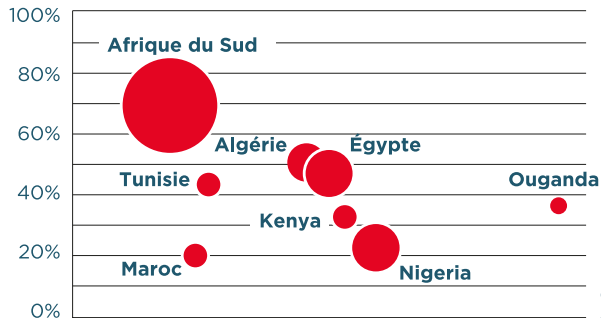
## L'externalisation de la logistique par les groupes FMCG: une opportunité croissante

Sous l'influence des groupes ciblant la classe moyenne, la logistique va devenir de plus en plus sophistiquée.

Les opportunités de marché pour les opérateurs privés sont multiples: transport de marchandises par camion, prestations logistiques (3PL, 4PL), zones logistiques (plateformes d'éclatement, entreposage), logistique du dernier kilomètre (par camionnette, voiture, porteur).

Dynamiques de croissance et d'externalisation sur le marché de la logistique dans une sélection de pays africains

Degré d'externalisation, 2012



Croissance du marché de la logistique, de 2012 à 2016

SOURCE: AFRICA LOGISTICS, ANALYTICA



## La logistique du dernier kilomètre, celle du froid: des enjeux majeurs

Le développement de l'e-commerce en Afrique a un impact important sur les opérations logistiques entre les centres de dépôt et les consommateurs finaux. Coûteuse partout à travers le monde, cette logistique du dernier kilomètre l'est encore plus en Afrique, en raison de l'absence généralisée de système d'adressage, de la mauvaise qualité du réseau routier, de l'inexistence d'un réseau structuré de transporteurs dans la plupart des pays et d'un fort degré de congestion urbaine dans les principales mégapoles. Jumia, fondé en 2012 et pionnier de l'e-commerce, a commencé à déployer une vraie solution de transport de colis efficace, lui permettant de développer le secteur de l'e-commerce dans des pays tels que le Nigeria, où l'absence de réseaux structurés de transporteurs limitait considérablement les achats en ligne. En testant régulièrement de nouvelles approches pour s'adapter aux spécificités locales, Jumia a amélioré constamment son système de livraison dans les 23 pays dans lesquels il opère.

Sur le segment de la logistique du froid, critique pour assurer le développement de l'agro-industrie ou permettre l'acheminement des médicaments, les opérateurs privés commencent également à investir, à l'instar de CFAO avec Eurapharma ou de sociétés locales, comme Imperial Logistics (Afrique du Sud) ou Kennie-O Cold Logistics au Nigeria. Pour arriver au niveau ne serait-ce que de l'Inde, le Kenya devra par exemple multiplier ses capacités de stockage frigorifiques par 150.

« Le défi numéro 1 est d'avoir la bonne adresse, dans des régions sans système d'adressage. Nous avons relevé ce défi grâce à un certain nombre de mesures qui font partie de nos petits secrets. »



**Sacha Poignonnet**  
- Co-CEO, Jumia

« Une étude sur la chaîne du froid au Kenya a montré combien les besoins sont importants. Le défi est de trouver un business model permettant de développer la chaîne du froid non seulement pour servir les exports mais aussi le marché local. »

Global Cold Chain Alliance

## Des start-up s'attaquent au marché de la mobilité des personnes en offrant des solutions adaptées à l'Afrique

La classe moyenne africaine est grande consommatrice de taxis. Cette situation s'explique par le sous-équipement en véhicules individuels ainsi que par le sous-développement et la mauvaise qualité générale des systèmes de transport en commun dans beaucoup de pays d'Afrique. Cette classe moyenne prend également le taxi pour éviter les problèmes de sécurité qui touchent de nombreuses mégalopoles du continent.

Saisissant cette opportunité, les leaders internationaux déploient leurs solutions sur le continent. Uber - le leader mondial - est désormais présent dans 17 villes en Afrique. Il reste cependant de la place pour la concurrence, comme le montre notamment Maramoja, au Kenya, qui insiste sur l'adaptation de ses offres à la situation locale

(sécurité assurée par ses chauffeurs, paiement par téléphone, etc.). Mais le retrait d'EasyTaxi (présent jusqu'en 2016 dans 6 villes d'Afrique, avant de quitter le continent), prouve que le modèle économique demeure difficile à trouver, et les opérateurs devront impérativement prendre en compte les habitudes locales.

« Notre objectif est de fournir le moyen de transport le plus adapté aux clients. En Afrique de l'Est, nous constatons que les "boda bodas" (motos) présentent le meilleur rapport qualité-prix. »



**Karl Aru**  
- CEO, Bolt Africa

## LE MARCHÉ DU TRANSPORT DE PERSONNES, THÉÂTRE DU « LEAPFROG » AFRICAIN

### Un marché investi par les géants mondiaux

Les leaders mondiaux des applications de transport de personnes se sont développés en Afrique, à l'instar de Uber et Bolt. Ils réunissent à eux deux plus de 3 m d'utilisateurs actifs en Afrique subsaharienne.

Ces géants se livrent une concurrence féroce sur le continent, qui a mené à l'éviction de certains poids lourds tels que le brésilien Easy Taxi, qui a cessé en 2016 les opérations qu'il menait dans 6 pays africains.



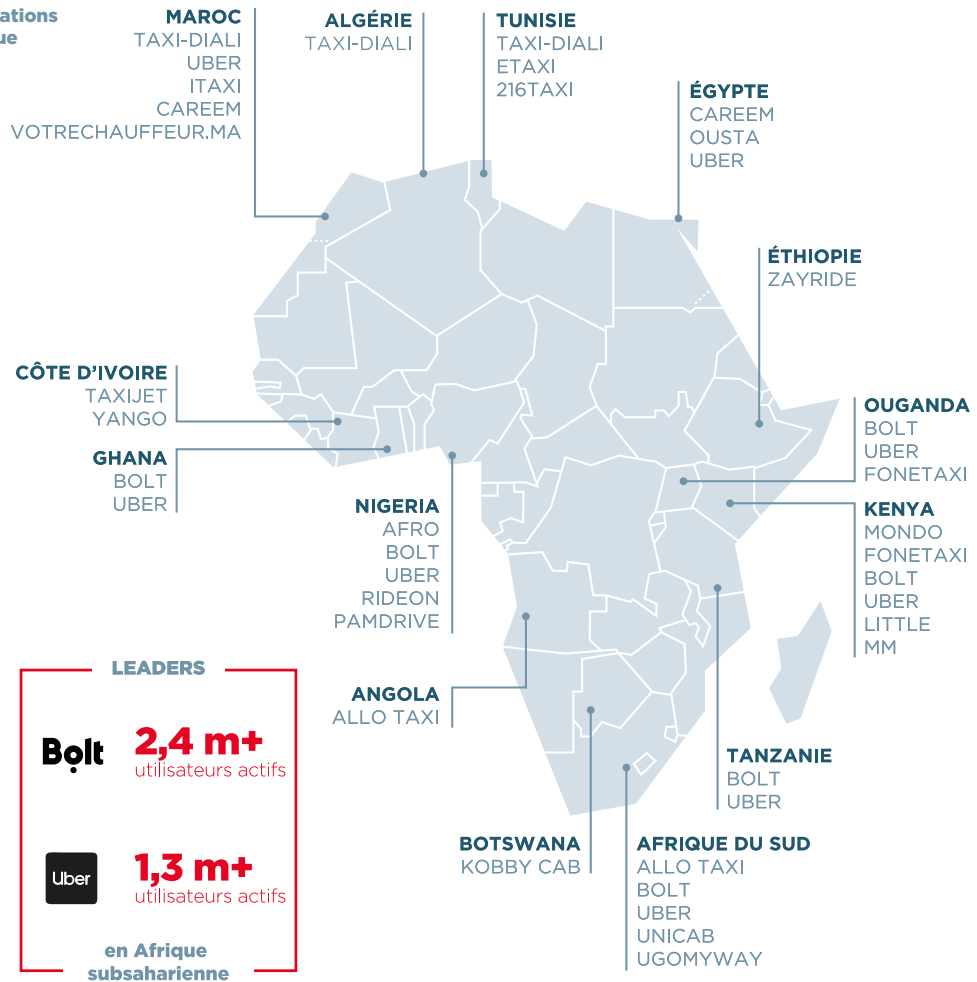
### Une multitude d'acteurs locaux

En parallèle, une myriade de marques locales font de la concurrence à ces géants. Ces opérateurs peuvent avoir une stature régionale, à l'image de Taxi Diali ou de Careem en Afrique du Nord.

La majeure partie des acteurs s'inscrit toutefois à l'échelle nationale, à l'instar de Maramoja ou My Little Cab (soutenu par Safaricom), qui disputent le marché kényan à Uber.



Cartographie des principales applications de transport de personnes en Afrique



SOURCES: SITES DES ENTREPRISES, TECHCABAL.COM

« Avec notre solution technologique de plateforme, nous permettons une optimisation des flottes de camions existantes. Avec Kobo360, les camions peuvent être utilisés à près de 100 %. Grâce à notre solution innovante, l'Afrique peut faire plus avec ce qu'elle a déjà. »



**Prof. Ndubuisi Ekekwe** - Strategy Execution/Board Member, Kobo 360



**Frédéric Maury** – AFRICA CEO FORUM  
**Thomas Léonard, Amaury de Féligonde, Max Navarro-Roch** – OKAN