

CAPSULE PROFESSIONNELLE 3
Manutention et stockage portuaires
des marchandises diverses non-conteneurisées :
Réflexions sur l’Afrique de l’Ouest et du Centre

Dr. Yann ALIX

Délégué Général
Fondation Sefacil
Le Havre – France

Remerciements

Cette capsule professionnelle a été rédigée avec les conseils éclairés de MM. Stéphane EHOLIE et Thierno BARRY, respectivement Directeur Général et Responsable de l’exploitation chez SIMAT (Société Ivoirienne de Manutention et de Transit). L’auteur souhaite également adresser ses plus vifs remerciements à Arnaud TISSEAU, directeur du développement chez SEA INVEST Afrique, pour sa relecture critique et sa connaissance des marchés ouest-africains.

Introduction

La modernisation des infrastructures et l'amélioration des conditions d'opération sur les terminaux conteneurisés sont saluées comme le vecteur indispensable de la croissance économique subsaharienne. Près de 2 milliards de dollars sont déjà confirmés sur les concessions des terminaux conteneurisés de la rangée Dakar / Pointe-Noire. Et plusieurs autres milliards s'annoncent pour les seuls terminaux visant à désengorger les ports actuels du Nigéria.

Mais qu'en est-il des vrac secs et des marchandises en breakbulk sur les ports polyfonctionnels subsahariens ?

Seuls les très grands projets vracquiers sont documentés par des annonces conjointement orchestrés par les gouvernements et les entreprises multinationales. Ces grands projets disposent de leur propre logique de développement avec des infrastructures totalement dédiés et couplées à des schémas d'opération calculés sur de très longues périodes. L'infrastructure portuaire est souvent isolée des ports de commerce historiques avec des logistiques intégrées depuis un site d'extraction jusqu'au bateau. Le pétrole, le gaz ou encore les produits miniers ne passent que très rarement par les terminaux « multi-users » des grands ports polyfonctionnels de Dakar, Abidjan, Cotonou, Douala ou encore Libreville et Pointe-Noire. La logique de « grands projets énergétiques ou miniers » engendre une forme de cannibalisation financière des ressources capitalistiques, tant publiques (quand elles sont parties prenantes) que privées. En conséquence, les infrastructures de transport n'apparaissent que très peu structurantes pour les pays d'accueil puisque dédiées aux performances logistiques des grands projets qu'elles structurent. Il en résulte un paradoxe :

- d'une part, une forme de modernité portuaire et logistique se déploie rapidement en Afrique subsaharienne avec ces systèmes logistiques en mode projet. Les technologies et les matériels déployés sont à la pointe avec des exploitations optimisées par des entreprises très souvent multinationales.
- de l'autre, un risque d'obsolescence avec des infrastructures de manutention des vrac qui tendent à vieillir et perdre en productivité dans les grands ports polyfonctionnels ouest et centre africains. Les moyens déployés ne peuvent se comparer aux grands projets. Les schémas d'exploitation apparaissent souvent plus complexes avec plus de parties prenantes, tant publiques que privées.

La question centrale aujourd'hui est de s'interroger sur les conditions de l'investissement, de l'opération et de la maintenance de ces matériels souvent essentiels pour les économies nationales subsahariennes. La présente capsule revient en premier lieu sur la somme des contraintes aujourd'hui à considérer dans l'exploitation et la gestion des trafics en vrac en sortie des économies subsahariennes. Une seconde partie évoque plusieurs conditions qui permettraient de pérenniser les activités de manutention de marchandises qui n'ont pas encore été économiquement mises en boîte standardisée.

La diversité et la spécificité des marchandises manutentionnées

Une première contrainte qui peut apparaître autant comme une opportunité : les volumes manutentionnés dans la plupart des ports polyfonctionnels africains sont confinés à des

marchés de niche. Que l'on évoque les engrais et produits chimiques, les produits forestiers ou ceux la filière papetière/cellulose, toutes les natures de produits agro-alimentaires incluant les fruits frais ou encore des produits ferreux ; ces marchandises encore largement non conteneurisées constituent autant de produits qui exigent des spécifications dans les matériels de manutention. Les modalités de conditionnement, l'intégrité physique des produits, leur fragilité (ou non), leur sensibilité à l'humidité ou à la chaleur, etc. entraînent des services spécifiques liés avant tout à la nature intrinsèque du produit à manutentionner.

Ensuite, les quantités de marchandises sur chaque entité portuaire demeurent relativement faibles, souvent saisonnières et subissant les aléas des fluctuations de marché et/ou des perturbations climatiques dans le cas des productions agro-alimentaires par exemple. Il en résulte une double peine économique et logistique :

- ces marchés de niche, aussi rémunérateurs soient-ils quand vient le moment de les stocker et de les manutentionner sur les interfaces portuaires, restreignent les volumes d'investissements des manutentionnaires. Typiquement, une nouvelle grue mobile ou quelques engins de parc remplacent souvent des matériels usés jusqu'à la corde ! Cela signifie que les productivités et les calculs de rentabilité sur ces opérations demeurent limités par le manque d'opportunité d'investissement.
- De manière concomitante, la complexité pour orchestrer des massifications de produits sur des ports secs et des zones logistiques intérieures restreignent considérablement l'opportunité d'économies d'échelle et d'envergure sur les ports. L'obsolescence des matériels routiers, le manque de connectivité des réseaux, l'insuffisance des solutions ferroviaires ou encore les tracasseries administratives frontalières sont autant de facteurs qui handicapent une circulation logistique optimisée des vrac secs sur l'espace économique subsaharien.

Il en résulte une forme de dispersion des produits sur chaque port. Bien sûr, tout cela se considère en fonction de la nature intrinsèque des produits mais aussi et surtout de leur valeur unitaire sur le marché. D'un point de vue logistique et économique, les relations entre le volume, la densité, le poids ou encore le degré de conditionnement et le degré d'humidité apparaissent comme autant de contraintes (et/ou d'opportunités) du point de vue du manutentionnaire/stockeur de vrac secs. Il en résulte des logistiques « captives » avec des flux très tributaires de la capacité du port le plus proche à manutentionner et stocker de manière efficace les trafics. Les règles concurrentielles en vigueur aujourd'hui sur le conteneur ne sont pas tout à fait les mêmes entre les grands ports polyfonctionnels ouest et centre africains. La capture ou le détournement des trafics d'une place portuaire vers une autre se trouve très compliquée par la nature même des produits non-conteneurisés, leur logistique propre et la capacité de massifier.

Autre contrainte qui a la vie dure : les héritages politiques parfois d'obédience nationaliste qui cadennassent les exportations des produits nationaux dans l'espace économique de la Nation ; quitte à ne pas utiliser des solutions de transport supérieures dans le pays voisin ! Le manque d'intégration politique, économique et douanier malgré moult accords sous-régionaux entretient ces dispersions portuaires au profit d'acteurs locaux, spécialistes de la manutention particulière de ces produits hétérogènes.

Finalement, il ne faudrait pas oublier le savoir-faire humain dans l'opération et la gestion de ces vracs secs et en breakbulk. Chose intéressante, les grands opérateurs internationaux de la manutention portuaire africaine comme le groupe Bolloré, APMT ou Nécotrans luttent pour le contrôle des opérations sur les conteneurs et le supply logistique des grands projets (miniers, pétrole et gaz). Il en résulte que le vrac sec et le breakbulk deviennent finalement de plus en plus une affaire de spécialistes qui aiguisent leur compétitivité sur leur savoir-faire. Sea Invest, grand opérateur en Europe mais encore confidentiel sur l'Afrique, déploie une expertise très spécialisée dans la manutention non-conteneurisée à Abidjan en Côte d'Ivoire. Au-delà des moyens financiers et matériels, l'arrivée d'un opérateur comme Sea Invest insufflé un changement dans les pratiques d'opération et de gestion, particulièrement dans le secteur des grands vracs industriels à l'importation. La signature d'un contrat de concession sur le terminal minéralier à Abidjan soutient Sea Invest sur des filières relativement stables avec des volumes réguliers de pondéreux comme le clinker, les engrais ou encore les ciments. Cela permet de mettre en place des programmes de formation et d'accompagnement afin d'optimiser l'utilisation des matériels et des logiciels.

Dans ce sens, le volet de la formation professionnelle et la pratique du compagnonnage sur les appareils de levage et de manutention s'avèrent essentiels. La productivité dans la gestion des escales des navires et le stockage des produits dépendent de la compétence de manutentionnaires spécialistes. Cet élément ne doit pas être sous-estimé alors que les manutentions des produits en vrac sec dépendent en partie de l'utilisation efficiente des matériels. Une fois dit cela, des opérateurs comme SIMAT relèvent aussi que plus de 6,000 dockers sont encartés au Port d'Abidjan. Une mécanisation améliorée des déchargements des produits ensachés suscite une réserve, voire plus de la part des syndicats professionnels. Pour des spécialistes comme SIMAT, la réforme des pratiques de manutention permet, à terme, de concurrencer la logique du « tout-conteneur » en pérennisant l'ensacherie. Cela ne doit pas empêcher une modernisation des pratiques. Ces réflexions sur la modernisation des pratiques et le recours à plus de mécanisation ont été digérées plus ou moins avec succès dans les autres ports du monde. La situation sur quasiment tous les ports de l'Afrique de l'Ouest demeure somme toute sensible, particulièrement pour les vracs agro-alimentaires ensachés.

D'une part, les entreprises de manutention spécialisées cherchent plus de productivité et de performance tout en conservant un secteur de l'ensachement vecteur de valeur ajoutée et d'emplois. D'autre part, les syndicats craignent une diminution des emplois par plus de standardisation et plus de mécanisation. Ce débat souvent biaisé et réducteur génère cependant de nombreux freins aux réformes indispensables de la manutention sur les terminaux et sur les entrepôts des ports de l'Afrique. Le juge de paix demeure, *in fine*, le marché avec des frets maritimes sur le conteneur qui devraient continuer de baisser avec l'arrivée de plus grosses unités sur des terminaux modernes. Le « tout conventionnel » et particulièrement l'ensacherie des frets agro-alimentaires pourraient alors définitivement basculer vers le tout-conteneur.

Aujourd'hui, la somme de ces quelques contraintes pose un triple problème :

- d'une part, un vieillissement inquiétant des matériels de manutention entraîne des surcoûts de maintenance qui amputent considérablement la compétitivité des produits entrants et sortants de l'espace économique subsaharien.

- de l'autre, la pérennité d'une main d'œuvre docker suffisante et experte demande des programmes de formation continue qui sont de moins en moins dispensés ; et enfin,
- les modèles économiques pour opérer ces produits s'érodent car il est de moins en moins intéressant de se projeter dans des investissements pérennes sur des équipements très spécialisés.

Pour finir avec les contraintes sans être exhaustif, ces vracs composites exigent des installations de stockage dédiés bord à quai ou proche des quais pour assurer des opérations de chargement/déchargement optimisées. Cela pose la contrainte des dérives dans la gestion de ces espaces rarement pris en compte comme un élément essentiel de la performance liée aux manutentions et gestion des vracs divers. Sous la pression du «tout conteneur », les interfaces portuaires subsahariens cherchent à faire de la place sur les terminaux. Cela complexifie encore un peu plus l'équation des investissements publics et/ou privés dans une logique rentable et performante. Pour l'opérateur ivoirien SIMAT, la disponibilité et l'accès à des espaces de stockage en bord-à-quai s'avèrent essentiels. Des disponibilités foncières au sein de l'enceinte portuaire permettraient assurément d'améliorer les cadences et les temps de transit des navires, notamment par un écoulement amélioré vers des zones tampons sécurisées. Cela suppose l'investissement en matériel de parc pour assurer les transferts physiques des produits, notamment pour l'agro-alimentaire. Cela suppose également que soit adaptée la politique tarifaire sur les produits en stockage prolongé, en particulièrement les produits alimentaire à destination des pays enclavés.

Figure 1 : Entrepôt situé en arrière du quai polyfonctionnel au sein de l'enceinte du Port Autonome de Pointe-Noire



Source : Yann Alix, 2013.

L'espace de stockage sur le terminal de vrac au sein de l'enceinte portuaire obéit à une triple logique :

- Une première relève de la sécurité avec des entreposages « mieux protégés » dans les murs d'un territoire portuaire disposant de procédures minimales de sûreté/sécurité issues de la mise en place du Code ISPS. Cela a pour conséquence de prolonger les temps d'immobilisation des surfaces.
- Il en résulte une deuxième logique : celle de la rente immobilière avec des espaces « immobilisés » qui rapportent à l'exploitant du terminal en autant que celui-ci dispose d'une politique tarifaire adaptée à ces situations. En d'autres termes, les surestaries et leur mode de calcul appliqués selon la nature des produits et le mode de stockage peuvent être un facteur important de rentabilité pour les exploitants privés qui utilisent cet élément comme une variable d'ajustement. Cette situation se rencontre aussi dans le secteur du conteneur où la congestion « relative » peut trouver une véritable validité économique.
- Enfin, troisième élément à prendre en compte dans la gestion des surfaces : le jeu spéculatif sur certains trades très volatiles. Les grandes maisons de négoce peuvent avoir recours à des stockages stratégiques prolongés à même les terminaux portuaires. Ces situations demeurent cependant tributaires d'une combinaison de facteurs économiques et stratégiques où finalement les coûts directs de l'immobilisation sur ledit terminal s'avèrent dérisoires.

Et pour conclure sur ces éléments, il est inutile de mettre sous silence les pratiques pas toujours légales sur la gestion des surfaces couvertes, particulièrement pour des marchandises qui ne sont pas conditionnées et donc protégées avec un conteneur.

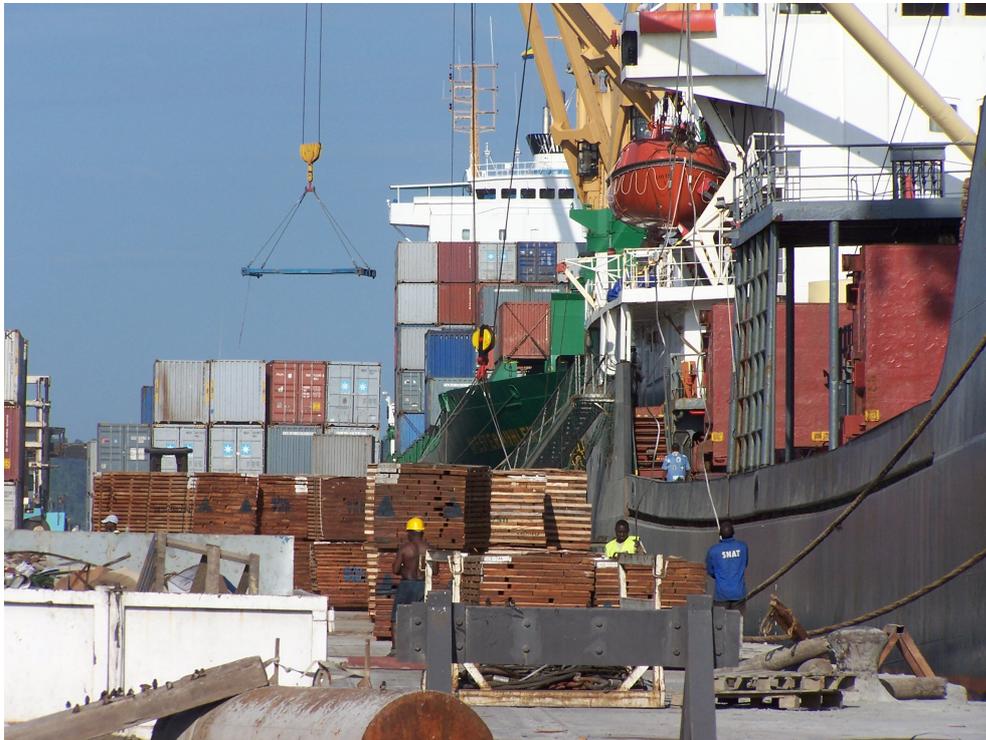
Repenser les relations de partenariat entre les acteurs publics et privés

Alors que les concessions de terminaux conteneurisés animent une saine et libre concurrence sur la quasi-totalité des ports subsahariens, le problème pour les vracs divers et les marchandises générales non-conteneurisées se pose autrement. Du point de vue de l'autorité portuaire, il s'avère indispensable de conserver un environnement ouvert avec une compétition entre acteurs spécialistes de ces produits particuliers. Or, aujourd'hui se côtoient des manutentionnaires publics avec des volumes « plus ou moins garantis » de trafics sans véritable considération de productivité et de rentabilité. De l'autre persistent plusieurs manutentionnaires privés qui disposent de superstructures en exploitation sur des terminaux polyfonctionnels ou spécialisés. Généralement, la manutention de ces vracs particuliers relève d'entreprises spécialisés et historiques avec des capacités d'investissements limitées. D'ailleurs les manutentions restent souvent gérées par les grues de bord et non celles de terre ; ce qui n'est pas non plus sans poser la question de la pérennité logistique de ces unités maritimes spécialisées.

L'engagement d'investissements lourds sur les équipements pour les manutentionnaires privés n'est jamais garanti d'une forme d'exclusivité sur l'opération d'une ou plusieurs catégories de marchandises. Cela diffère en quelque sorte de la situation avec le conteneur où le concessionnaire du terminal dispose d'une « exclusivité *de facto* » du simple fait qu'il opère bien souvent l'unique terminal disponible sur le port. Tout le dilemme est là

aujourd'hui pour engager la modernisation des matériels et des pratiques de la manutention des néo-vracs sur les interfaces ouest et centre africains.

Figure 2 : Encombrement sous le palan sur le terminal polyfonctionnel au port de Libreville



Source : Autorité portuaire de Libreville

Est-ce qu'un système d'amodiation avec la libération d'espaces fonciers pour soutenir une mise en concession de manutention de produits spécifiques est possible... et souhaitable ? Pour certains experts de la manutention, c'est une question essentielle sur laquelle les autorités publiques doivent statuer pour garantir un engagement sur le long terme des opérateurs privés. Une forme d'exclusivité d'opération en relation directe avec une filière ou une nature de produits serait totalement inédite. Bien sûr, cette perspective n'est envisageable qu'avec l'expression de conditions économiques, logistiques et financières explicitement rédigés dans un contrat de concessions juridiquement blindé ! Est-ce le prix à payer pour que des manutentionnaires privés continuent d'investir dans les terminaux polyfonctionnels subsahariens ?

Un cadre concessionnaire est adapté par ailleurs pour garantir les intérêts de l'Etat, du port, mais aussi du manutentionnaire. Ce dernier jouit avec une concession d'un cadre juridique qui permet une sécurisation minimale de son investissement alors que les autorités publiques peuvent elles négocier des indices de performances qui doivent être respectés. Cela ne se réalisera que par l'audace et le courage des autorités portuaires à vouloir réformer les cadres actuels de la manutention des vracs. Une bonne gouvernance et une vision stratégique sur les vracs soutiendraient la compétitivité globale des filières subsahariennes.

Selon la nature, le poids, la densité et la valeur des produits en vrac, le coût du passage portuaire dans le coût final de transport reste faible, voir très faible. Une réflexion globale

sur la place stratégique du maillon portuaire dans la chaîne logistique intégrée subsaharienne s'impose aujourd'hui, particulièrement pour les vracs agro-alimentaires. C'est notamment le souhait des pays enclavés tributaires de solutions de transport et portuaires. La direction générale du Conseil des Chargeurs Burkinabés (CBC) continue de produire des études éclairantes sur l'impact des coûts de transport sur la compétitivité internationale des produits agro-alimentaires burkinabés ainsi que sur les conséquences des surcoûts de transport et de transactions sur les consommateurs finaux Burkinabés. L'aménagement en zone portuaire ou à périphérie d'espaces dédiés aux pays enclavés manifeste l'engagement des autorités portuaires et des transitaires à vouloir améliorer les situations. Dans le cadre de la manutention, du stockage et du conditionnement des produits en vracs à même les terminaux polyfonctionnels, une vraie modernisation doit s'accompagner de réformes en profondeur. Le tout doit s'orchestrer sous l'égide d'une autorité portuaire, voire du ministère de tutelle. Des cadres légaux et juridiques adaptés doivent prévenir les dérives monopolistiques et empêcher les situations de domination abusive. Il en va de la modernisation des pratiques et des matériels. Il en va aussi d'une amélioration des productivités et des rentabilités. L'ensemble des parties prenantes des filières agro-alimentaires mais aussi des filières de la chimie ou de celle des produits forestiers bénéficieraient d'une optimisation du passage portuaire sur les terminaux « multipurpose » de l'Afrique subsaharienne.